



## Visitatierapport

Woonservice

2015 - 2018







## Visitatierapport

### Woonservice

2015 - 2018



Bennekom, 2 juli 2019

#### **Colofon**

##### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B

6721 TE Bennekom

**[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)**

#### **Visitatiecommissie**

De heer prof. dr. P. Hooimeijer | voorzitter

De heer drs. A.H. Grashof | algemeen commissielid

Mevrouw drs. J.M. van de Kreeke | secretaris



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex bijna 330 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en in de Veegwet in 2017 is opgenomen dat de Aw de visitatietermijnen strikt gaat handhaven op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten die er voor woningcorporaties bestaan.

Raeflex wil corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, de oordelen van belanghouders en om verbetertips mee te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen mee te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren Woonservice met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woonservice zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Directie Raeflex



# Inhoud

<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud .....</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort .....</b>	<b>7</b>
<b>A Recensie Woonservice.....</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart Woonservice.....</b>	<b>15</b>
<b>C Scorekaart in beeld Woonservice.....</b>	<b>17</b>
<b>D Samenvatting in beeld Woonservice .....</b>	<b>19</b>
<b>E Reactie Woonservice .....</b>	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief .....</b>	<b>23</b>
<b>1 Visitatie bij Woonservice.....</b>	<b>25</b>
1.1 Schets Woonservice .....	25
1.2 Werkgebied Woonservice .....	26
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces .....</b>	<b>27</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's .....	27
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.....	30
2.3 Verbeterpunten .....	32
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....</b>	<b>35</b>
3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken .....	35
3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven.....	43
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden.....</b>	<b>47</b>
4.1 De belanghebbenden van Woonservice.....	48
4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties.....	49
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	57
<b>5 Presteren naar Vermogen .....</b>	<b>61</b>
5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Woonservice .....	61
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren .....</b>	<b>65</b>
6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing.....	65
6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC .....	67
6.3 Oordeel over de externe legitimering en openbare verantwoording.....	68
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport .....</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen .....</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae.....</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst .....</b>	<b>81</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen .....</b>	<b>83</b>
<b>Bijlage 5 Position paper .....</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 6 Fact sheet prestaties en prestatiebeoordelingen.....</b>	<b>91</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal .....</b>	<b>97</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort





## A Recensie Woonservice

### Terugblik op visitatie 2011 - 2014

#### Toegewijde en betrokken corporatie

Tijdens de vorige visitatie in 2015 is Woonservice getypeerd als een toegewijde en betrokken corporatie die graag de goede dingen op een goede manier doet en die deze kwalificatie als voorbeeld voor de sector blijft waarmaken. De vorige commissie vatte haar bevindingen als volgt samen "Het is goed wonen bij Woonservice, het is goed werken met Woonservice, het is goed werken bij Woonservice en er is goed toezicht bij Woonservice". De cijfermatige waardering van de corporatie was bovengemiddeld, variërend met cijfers van 7,7 tot 9,0. Als verbeterrichting gaf zij Woonservice de suggestie mee om goed na te denken: hoe verder?

Hierbij kreeg de corporatie de volgende leerpunten mee, die zij ook benoemd heeft in haar position paper:

- *Financieel:*  
Gezien de financiële mogelijkheden van Woonservice aan de ene kant en de maatschappelijke opgave aan de andere kant, moet de strategische herijking van Woonservice de hoogste prioriteit krijgen.
- *Samenwerking externe omgeving:*  
Door de transitie op het terrein van welzijn en zorg zal de samenwerking met de betreffende partijen veranderen. De verwachting die Woonservice daarover uitsprekt moet worden ingekleurd door de samenwerking expliciet te heronderzoeken en te herdefiniëren.
- *Interne organisatie:*  
Woonservice ervaart al langer de grenzen van haar eigen organisatie, zowel in capaciteit als competenties. Dit verdient een meer duurzame oplossing voor de lange termijn. De aanspreekcultuur kan zich dan nader verdiepen tot een meer zelfbewuste en persoonlijk verantwoordelijke stijl van samenwerken aan gezamenlijke doelen.
- *Raad van Commissarissen:*  
Benut de mogelijkheden om het samenspel tussen het interne toezicht en de omgeving verder te onderzoeken en vorm te geven. De samenwerking tussen raad en bestuurder is goed. Ontwikkel de klankbordrol samen naar een meer synergetisch niveau.

Woonservice heeft de verbeterrichtingen uit de vorige visitatie serieus opgepakt en haar prestaties verbeterd. De overmaat in het vermogen is ingezet voor noodzakelijk doelen op plekken waar alleen Woonservice het verschil kan maken, met behoud van de financiële continuïteit. De vernieuwde, naar buiten gerichte houding is duidelijk herkenbaar aanwezig. De organisatie is gericht op persoonlijke verantwoordelijkheid voor het grotere geheel. Zowel de interne organisatie als de belanghebbende partijen juichen deze ontwikkeling toe.

## Resultaten visitatie 2015 – 2018

### Position paper Woonservice

Met een uitleg waar Woonservice voor staat, opent de bestuurder de position paper, die de organisatie opstelde als voorbereiding op deze visitatie. "Bij ons staat voorop dat wij meer zijn dan onze woningen. Wij voelen ons verantwoordelijk voor de wijken en buurten van onze huurders. Wij willen dat wijken veilig zijn en prettig om in te leven. Met een goede sociale cohesie en waarin alle bewoners het gevoel hebben dat ze erbij horen, meedoen in de samenleving en gezien worden".

Sinds de vorige visitatie in 2015 heeft Woonservice een intensieve periode achter de rug. De corporatie maakte twee fusies door, heeft haar werkgebied uitgebreid, wisselde van directeur-bestuurder en ontwikkelde een nieuw ondernemingsplan en strategisch vastgoedbeleid.

### Nieuwe oriëntatie op maatschappelijke ontwikkelingen en meerwaarde

De commissie ziet dat Woonservice zich met haar visie onderscheidt door een duidelijk en samenhangend beeld op haar maatschappelijke meerwaarde voor het werkgebied.

Dit werkgebied wordt gekenmerkt door sterke vergrijzing, omvangrijke armoede, dreigende krimp en het daarmee gepaard gaande verlies aan voorzieningen.

Als plattelandscorporatie is Woonservice actief in 42 kernen, negen gemeenten en twee provincies. De visie van Woonservice 'Wonen is persoonlijk' werkt door in alle onderdelen van de organisatie en zorgt voor de verbinding tussen prestatievelden.

Met een bevolking die voor 25 procent op of onder de armoedegrens leeft, leiden ook betaalbare woningen tot hoge woonquotes. De langdurige inzet op lage huren, de actieve ondersteuning van huurders bij het aanvragen van de toeslagen waartoe men gerechtigd is, en de nadruk op lastenbesparingen bij verbetering van de energetische kwaliteit, hebben positieve effecten op het besteedbaar inkomen en dragen bij aan schuldpreventie.

De omvangrijke, maar gefaseerde sloop van oudere woningen in door krimp bedreigde kernen voorkomt leegstand. Het terugbouwen van kleine complexen voor ouderen geschikte woningen in die kleine kernen en grotere complexen voor deze doelgroep in de grotere kernen voorziet in de behoefte van ouderen die ofwel in hun eigen omgeving, ofwel in de buurt van voorzieningen langer zelfstandig willen (en moeten) wonen. Dat de complexen in de kleine kernen ook als laatste (mantel)zorgpunt kunnen functioneren en vereenzaming tegen gaan, komt ten goede aan de leefbaarheid. Dat op deze manier ook de energetische kwaliteit van de voorraad stap voor stap op een hoog niveau wordt gebracht, past bij de beperkte fysieke mogelijkheden voor grootschalige technologieën als restwarmte in dit dunbevolkte gebied.

Duidelijke en open communicatie intern en met huurders en gemeenten zorgt ervoor dat deze visie herkend en erkend wordt en dat de noodzakelijke samenwerking om deze te verwezenlijken van de grond komt. De werkwijze van Woonservice is een voorbeeld van sociale innovatie waarin bestaande technische en financiële middelen op nieuwe wijze worden gecombineerd voor verbetering van de kwaliteit van leven voor de huurders en hun burens. Voorbeelden vormen de experimenten die de energiepioniers aangaan met warmtepompen en proef met huisliften om woningen levensloopbestendig te maken.

### **Goede maatschappelijke prestaties in lijn met de lokale opgave**

In haar ondernemingsplan 'Wonen is persoonlijk' beschrijft de corporatie voor de periode 2018 – 2021 ambities die passen bij de opgaven die in het werkgebied spelen. Het beleid van Woonservice is er primair op gericht om de omvang van de sociale woningvoorraad mee te laten bewegen met de veranderende bevolkingsopbouw en boven alles, een voortzetting van de ambitie om de huren betaalbaar te houden.

De commissie constateert dat de onderhoudskwaliteit altijd al op orde was bij Woonservice, het bezit staat er goed bij. Op het gebied van energieprestatie loopt Woonservice in de pas met de afspraken. De strategie om oudere woningen te slopen in gebieden waar krimp zich gaat manifesteren en seniorgeschikt terug te bouwen op plekken met een beter voorzieningenniveau wordt door de gemeenten onderschreven en sluit aan bij de woonvisie.

De manier waarop Woonservice met haar investeringen omgaat, is zorgvuldig en levert waardering op bij de huurders en belanghebbenden. Het vernieuwde strategisch voorraadplan richt zich op de toekomstwaarde van de woningen in het licht van de belangrijke maatschappelijke trends, zoals vergrijzing en krimp, energietransitie, armoede, en vereenzaming. De corporatie is actief op zoek gegaan naar een verantwoorde besteding van haar financiële overmaat en vond maatschappelijke meerwaarde in de fusie met SHBB (230 woningen in Borger) en BCM Wonen (600 woningen in Stadskanaal) – corporaties met een beperkte mogelijkheid om te kunnen blijven investeren in de volkshuisvesting. Daarnaast is vastgoed van collega-corporatie Mooiland in Assen overgenomen en behouden voor de sociale huursector. Verkoop wordt ingezet om versnippering in het bezit terug te dringen.

### **Succesvolle samenwerking**

Gemeenten, huurdersorganisatie en de corporatie werken succesvol met elkaar samen om tot de juiste beleidskeuzes en prestatieafspraken de komen. Ook de samenwerkingspartijen uit zorg- en welzijn, Provincie Drenthe en collega-corporaties waarderen de samenwerking met Woonservice als betrokken, prettig en goed. Belanghebbenden zien dat de corporatie ondanks haar beperkte schaalgrootte een actieve rol pakt en typeren de corporatie als een betrouwbare en gezonde partner, soepel en snel in de samenwerking.

### **Professioneel toezicht**

De governance audits van de Aw bevestigen het beeld dat het interne toezicht professioneel is vormgegeven.

De Raad van Commissarissen is welwillend en initiatiefrijk in het verder professionaliseren van zijn maatschappelijk rol. Zoektocht is daarbij een gezamenlijke invulling van de maatschappelijke rol. Nu is de Raad nog redelijk terughoudend en oriënteert zich op de vraag in hoeverre en op welke manier open te staan voor het lokale netwerk.

De toezichthoudersrol gaat de Raad makkelijker af omdat hier al jaren ervaring mee op gedaan is en deze positie passend vormgegeven wordt. De Raad is betrokken bij de visie en het beleid van de bestuurder en bewaakt tegelijkertijd een gezonde afstand tot de bestuurder om kritisch toezicht te kunnen blijven houden.

Woonservice kan haar externe legitimering nog explicieter, initiatiefrijker en wat gedurfter vormgegeven. De corporatie kan actiever bijdragen aan gemeentelijke woonvisies, haar eigen ondernemingsplan meer in ontwikkeling met belanghebbenden tot stand laten komen of themabijeenkomsten organiseren rond actuele vraagstukken. Een succesvol voorbeeld is de samenwerking binnen de Voorzieningswijzer.

## **Bewuste omgang met vermogen**

Woonservice is een financieel gezonde organisatie, die haar vermogen de afgelopen jaren heeft ingezet om noodzakelijke opgaven aan de rand van haar werkgebied aan te pakken door bezit over te nemen van collega-corporaties en deze uitbreiding onderdeel te maken van de eigen strategische visie. De vermogensinzet van Woonservice past bij de opgaven in het werkgebied. Het vermogen is ingezet voor grote renovatie- en nieuwbouwprojecten en vooral om de huren betaalbaar te houden.

## **Sterke punten**

- + Schoolvoorbeeld van een sociale vastgoedonderneming waarvoor vermogen en vastgoed een middel zijn om het welzijn van de huurders te optimaliseren
- + Toekomstgericht door een weloverwogen en samenhangende heroriëntatie op maatschappelijke meerwaarde
- + Solide bedrijfsvoering met zo nodig scherpe keuzes tussen prijs, kwaliteit en strategische doelstellingen.
- + Een hoog tempo van vernieuwing van de woningvoorraad
- + Grote samenwerkingsgerichtheid
- + Communicatief sterk naar haar huurders en belanghouders, met grote betrokkenheid bij hun prioriteiten en transparantie over de eigen doelen en middelen.

## **Vooruitblik**

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De corporatie laat op vrijwel alle terreinen een verbetering zien ten opzichte van de vorige visitatie. Wanneer de corporatie in de toekomst wil doorgroeien naar een nog beter presterende corporatie geeft de commissie Woonservice de volgende verbeteringsuggesties mee:

- Versterk de missie als plattelandscorporatie bij investeringsbeslissingen. De kracht van de corporatie zit in de weloverwogen transformatie van het bezit, waarbij het woningbezit in de kleine kernen toe kan groeien naar een kleinere, maar beter geschikte voorraad. Ondersteun met deze transformatie de leefbaarheid en zorg dat de centrumkernen hun vitaliteit kunnen behouden door de nieuwbouw van complexen in de nabijheid van voorzieningen.
- Evalueer de experimenten met technische oplossingen (zoals de warmtepompen en huisliften) samen met de huurders en de gemeenten en verruim het experimentenprogramma met oplossingen die zich eenvoudiger laten opschalen en aantoonbaar meerwaarde hebben voor de (toekomstige) huurder. Daarvoor is verdergaande samenwerking met collega corporaties een sine qua non. Het wiel is al uitgevonden, de trein moet gaan rijden.
- Zoek in gemeenten waar ook collega-corporaties actief zijn naar schaalvoordelen om de terugverdientijd te verkleinen en daarmee het investeringsvolume te vergroten. De opgaven in het werkgebied blijven namelijk aanzienlijk.
- Blijf het hoge tempo van vernieuwing van de woningvoorraad volhouden.
- Wees proactief en agenderend op het grensvlak van het wonen en sociale domein en geef de Raad van Commissarissen daarbij een rol. Het gedeelde inzicht in de waarden en belangen van de stakeholders is groot genoeg om zelf een meer initiërende rol te kunnen spelen.

- Vertrouw op het innovatieve vermogen van de eigen organisatie en werk waar mogelijk aan het lerend vermogen.
- Geef innovatieve samenwerkingsverbanden vorm om de maatschappelijke waarde te vergroten, om de ingeslagen weg naar een breder perspectief dan volkshuisvesting alleen, koersvast te vervolgen.

### **Verbeteringen binnen gewaardeerde samenwerking**

Ondersteunend aan bovenstaande verbeter suggesties van de commissie komen de verschillende belanghebbenden ook met input voor verbetering – zie hiervoor de laatste paragraaf van het hoofdstuk Presteren volgens belanghebbenden.

Als belangrijkste suggestie geeft huurdersvereniging Samen Sterk het volgende aan:

- Zoek 'local for local' naar oplossingen, door in gezamenlijkheid met partnerorganisaties juist per definitie te investeren in voorzieningen in de kleine kernen. Gooi voor deze gedeelde investeringen vanuit de gedachte "It takes a village to raise a child" actief balletjes op bij potentiële samenwerkingspartners en definieer alvast een beleidskader om zodra de kans zich voordoet prioriteit aan het voorzieningenniveau in kleine kernen te geven.

Een aantal verbeterpunten die de gemeenten benoemd hebben:

- Ga actief aan de slag met de projecten die in de Gebiedsagenda en Regiodeal onder te brengen zijn op duurzaamheid en leefbaarheid. De gemeenten constateren dat alle betrokken hiervoor in de juiste stand staan en nodigt uit om nu door te pakken.
- Wees niet te bescheiden over het eigen kunnen, blijf de kracht van kleinschaligheid van de organisatie benutten om mee te bewegen in de snel veranderende wereld.
- Bedenk bewust of vanuit bredere samenwerking in kernteams leefbaarheid nog meer resultaat te halen is uit de Woonservice succesformules van stampotproat of tuinenfestival.
- De keuze om de portefeuille richting Assen uit te breiden stuit op verwondering. Woonservice heeft nu alleen in Veenoord (van de 35 kernen die gemeente Emmen rijk is) een rol en zou er ook voor kunnen kiezen een actievere rol te spelen in de stad Emmen, omdat een deel van de huurders uit de gemeente Borger-Odoorn (bijvoorbeeld in de kern Valthermond) georiënteerd is op Emmen. Profilering als plattelandscorporatie die leefbaarheid in kleine kernen combineert met versterking van de nabijgelegen grotere kern zou toch een duidelijker keuze zijn, met een grote maatschappelijke meerwaarde.

Van de overige belanghebbenden komt als belangrijk aandachtspunt:

- Zorg- en welzijnspartijen valt op dat de opgave inclusieve samenleving als "nog niet gelukt" benoemd is in de position paper, terwijl de naderende uitstroom OGGZ in 2021 in combinatie met de groeiende groep kwetsbaren (hoogopgeleid trekt weg, LVB blijft, naast steeds meer overlast uit verward gedrag, dementie etc.) breed bekend is, zeker voor het werkgebied van Woonservice geldt en dus om proactiever beleid vraagt. De oproep aan Woonservice haar stuwende kracht als corporatie beter in te zetten, om gezamenlijk in de doe-stand te komen.



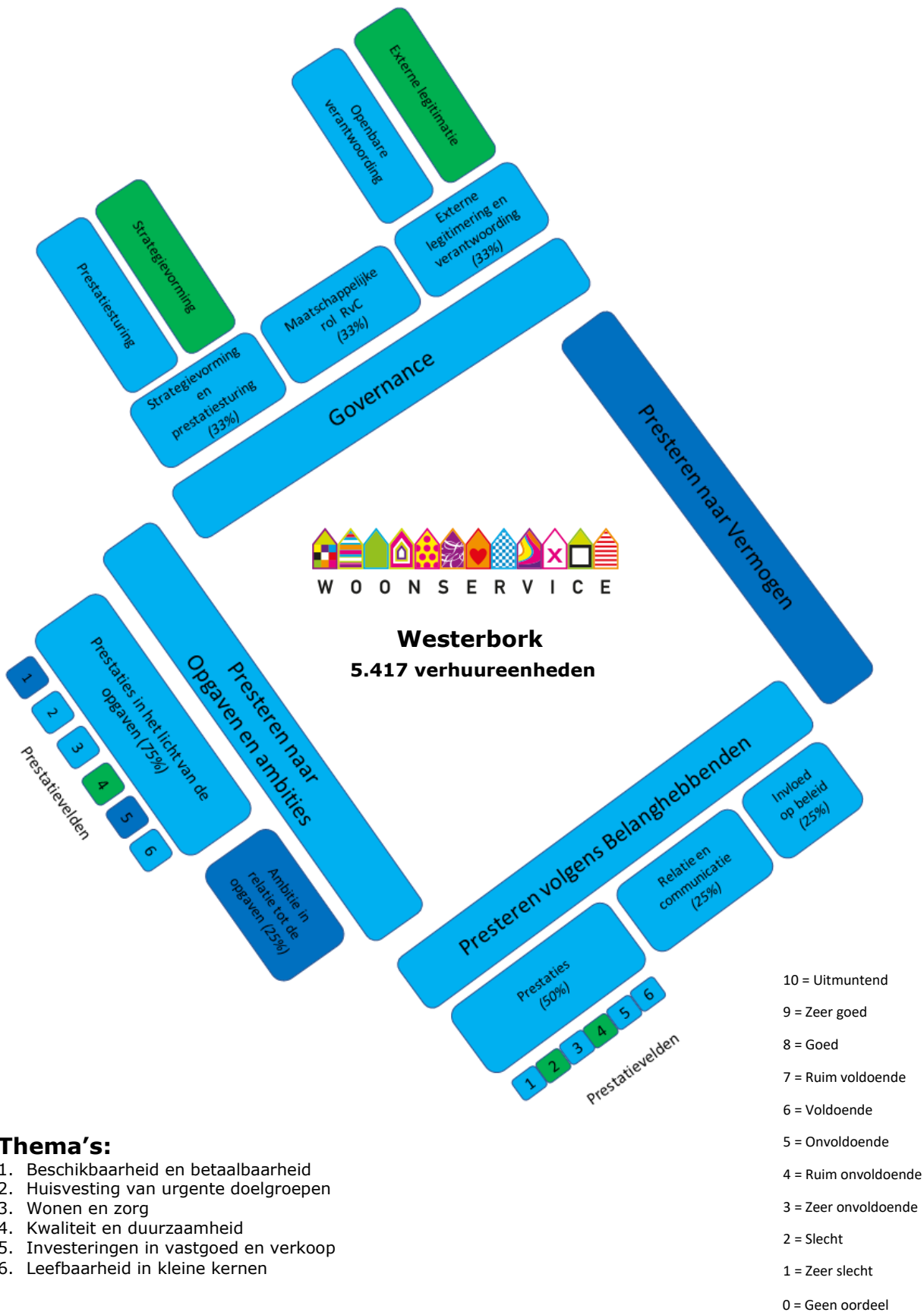


## B Scorekaart Woonservice

Perspectief	Bij beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									<b>8,4</b>
Prestaties in het licht van de opgaven	9,0	8,0	8,0	7,0	9,0	8,0	8,2	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							9,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>7,8</b>
Prestaties volgens belanghebbenden	8,3	7,3	8,2	7,4	7,5	8,0	7,8	50%	
Relatie en communicatie							8,0	25%	
Invloed op beleid							7,6	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>9,0</b>
Vermogensinzet							9,0	100%	
<b>Governance</b>									<b>7,7</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					7,0	7,5	33%	
	Prestatiesturing					8,0			
Maatschappelijke rol RvC							8,0	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			
<b>1 Beschikbaarheid en betaalbaarheid</b>									
<b>2 Huisvesting van urgente doelgroepen</b>									
<b>3 Wonen en zorg</b>									
<b>4 Kwaliteit en duurzaamheid</b>									
<b>5 Investerings in vastgoed en verkoop</b>									
<b>6 Leefbaarheid in kleine kernen</b>									



## C Scorekaart in beeld Woonservice





## D Samenvatting in beeld Woonservice

### Visitatie Woonservice

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018) en vond plaats tussen april 2019 en juni 2019.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Korte schets Woonservice

Woonservice is als plattelandscorporatie actief in 42 kernen, negen gemeenten en twee provincies. In zeven van de negen gemeenten waar Woonservice woningen bezit, heeft de corporatie prestatieafspraken gemaakt. Deze gemeenten zijn: Assen, Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hoogeveen, Midden-Drenthe en Stadskanaal. Contacten met de gemeenten Oldambt (1 woning) en Groningen (63 woningen, collegiale ondersteuning) zijn vanwege de kleine woningaantallen beperkt. Naast eigen sloop, nieuwbouw en verkoop, groeide het totale woningbezit van Woonservice door overnames van SHBB in 2016, BMC Wonen in 2017 en aankoop van vastgoed van Mooiland in 2018, naar een totaal van 5.417 woningen.



In dit gebied woont een op de dertig huishoudens in een woning van Woonservice. Kenmerkend is verder dat het aantal inwoners in Drenthe langzaam begint te krimpen en dat de corporatie voor een grote vergrijzingsopgave staat. De gemiddelde leeftijd van haar huurders ligt op 63 jaar.

## Beoordelingen Woonservice

Totale beoordeling			
Perspectief			Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities			8,4
Presteren volgens Belanghebbenden			7,8
Presteren naar Vermogen			9,0
Governance			7,7

## Samenvatting in beeld Woonservice

### Prestaties naar Opgaven en Ambities

1. Ruim 90 procent van de woningvoorraad onder de eerste aftoppingsgrens en ruim de helft van levensloopbesteding.
2. Belangrijke bijdrage aan stevige opgave in huisvesting GGZ doelgroep
3. Score A op zowel het onderdeel Onderhoud & verbetering als Huurdersoordeel
4. Nieuwe toekomstgerichte vastgoedsturing en hoog tempo van vernieuwing van de voorraad
5. Met terugkerende activiteiten als 'stampotproat' en tuinenfestival zichtbaar aanwezig in de kernen van het werkgebied
6. De omschakeling van vastgoed georiënteerd naar positionering als sociaal ondernemer sluit zeer goed aan op de veranderende opgaven

### Prestaties volgens belanghebbenden

7. Succesvolle samenwerking leidt tot de juiste beleidskeuzes en prestatieafspraken. Belanghebbenden typeren de corporatie als gezonde partner, soepel en snel in de samenwerking.

De belanghebbenden geven Woonservice onder andere als verbeteringsuggesties mee:

- Betrek huurders in een vroegtijdiger stadium bij het maken van keuzes
- Ga actief aan de slag met projecten die in de Gebiedsagenda en Regiodeal klaar staan om op door te pakken
  - Blijf de kracht van kleinschaligheid benutten om mee te bewegen in de snel veranderende wereld.



5.417 verhuureenheden

### Prestaties naar Vermogen

8. Verantwoorde besteding van financiële overmaat door twee fusies en een overname van collega-corporatie bezit.
9. De corporatie weet de financiële ratio's ondanks deze fusies en overname op peil te houden.
10. Vermogensinzet op basis van een helder afwegingskader en passend bij de externe opgaven en lokale context.
11. Scenarioplanning wordt veelvuldig en functioneel gebruikt en maakt dat de corporatie niet alleen operationeel, maar ook strategisch in control is.

### Governance

12. De governance audit van de Aw bevestigen dat de corporatie in control is.
13. Monitoring en rapportages over de voortgang van de prestaties is goed op orde.
14. De Raad is welwillend in het verkennen van de nieuwe maatschappelijke rol en toonde deze bijvoorbeeld bij de selectie voor de nieuwe bestuurder waar sterke netwerkqualiteiten centraal stonden.
15. De jaarverslaglegging is zeer gedetailleerd en geeft buitengewone openheid over prestaties, ook als deze uitblijven of afwijken van de ambities.

## E Reactie Woonservice

### Bestuurlijke reactie Woonservice

De Visitatie over de periode 2015-2018 vond plaats in het voorjaar van 2019. De beide vorige visitaties hadden, naast goede verbeterpunten en feedback, hele positieve beoordelingen opgeleverd. Het was niet realistisch om te verwachten, dat die deze keer opnieuw zouden worden gegeven, zo werden wij gewaarschuwd. Intuïtief voelden we wel, dat we met de “goede dingen” bezig waren (en zijn). We hoopten dat we daar een bevestiging van zouden krijgen, met de juiste feedback om onze missie verder handen en voeten te kunnen geven.

De gesprekken met de visitatiecommissie zijn goed verlopen, het waren inhoudelijk waardevolle gesprekken, met diepgang en kritische bevraging. Dat hebben we zelf ervaren en hoorden we van onze stakeholders terug. En dat soort gesprekken voeren we graag! Stilstaan bij de bedoeling: Waarom doen we de dingen die we doen?

De conclusie van het rapport komt neer op een aanmoediging, dat we inderdaad de juiste weg zijn ingeslagen en dat we met de goede dingen bezig zijn. De bevestiging, die we graag wilden! Op onderdelen mogen we proactief en agenderend zijn en hoeven we minder bescheiden te zijn. Daar zal ik hieronder op in gaan.

### Nieuwe oriëntatie op maatschappelijke ontwikkelingen

Wij van Woonservice zien onze rol als woningcorporatie (in een werkgebied als het onze), als die van een maatschappelijk ondernemer: verduurzaming is naast een doel op zich ook een middel om de leefbaarheid te vergroten. Het vergroot de kwaliteit van leven van onze huurders, verbetert de samenwerking met andere betrokken partners en het verlaagt de woonlasten. Onze regio vergrijst en een groot deel van de bewoners heeft een smalle portemonnee. Met de verdere ontwikkelingen binnen het sociale domein is te verwachten, dat steeds vaker (zeer) kwetsbare mensen in onze wijken en dorpen blijven of komen wonen. Dat heeft effect op de leefbaarheid. En hoe geven wij dan vorm aan prettig wonen? De visitatiecommissie ziet onze identiteit als plattelandscorporatie als sterk punt. De commissie adviseert ons om onze maatschappelijke impact in plattelandskernen te vergroten, door bijv. kleinschalige woonvoorzieningen te bouwen, als vervanging van gezinswoningen en deze in te zetten als steunpunt voor het dorp; door huren blijvend laag te houden en door huurders vroegtijdig te betrekken bij onze verduurzamings- en nieuwbouwopgave. Dit sluit volledig aan bij de koers die we als organisatie al hebben ingezet. De interne organisatie wordt daarop al ingericht. De vervolgstap is de verbinding met de externe omgeving verder versterken.

## **Goede maatschappelijke prestaties in lijn met de lokale opgave**

De bevolkingssamenstelling verandert en we zijn doorlopend bezig om onze woningvoorraad mee te laten bewegen met die verandering. We zijn een kleinschalige organisatie en die omvang heeft voor- en nadelen. De omvang dwingt ons om samenwerkingspartners op te zoeken.

Dat doen we al geruime tijd en dat bevalt ons prima. Het maakt het gemakkelijker om die samenwerking nog nadrukkelijker op de agenda te zetten, om vraagstukken in het sociale domein op te pakken. Want dat kan geen enkele partij alleen: zowel gemeenten, als zorg- en welzijnspartijen en andere corporaties moeten durven loslaten, nieuwe concepten en samenwerkingsverbanden aangaan om hun maatschappelijke rol goed in te vullen. Ook inwoners van dorpen en wijken spelen hierin een belangrijke rol: zij moeten worden uitgenodigd om zelf initiatieven te nemen en de ruimte krijgen om hun ideeën vorm te geven.

We hebben daar ideeën bij en worden geadviseerd door de visitatiecommissie om die te agenderen en hierin het voortouw te nemen. We willen niet op de stoel gaan zitten van een gemeente of andere organisatie, maar deze uitnodiging daagt ons uit om onze bescheidenheid af te leggen.

Onze omvang zien wij daarom ook als kans, die maakt ons wendbaar. De lijnen zijn kort en dat helpt om snel tot actie over te gaan.

### **Tot slot**

De waarderingscijfers blijken opnieuw ongekend hoog. We worden er verlegen van. Een woord van dank aan de medewerkers van Woonservice en aan hen, op wiens schouders wij staan, is dan ook op z'n plek.

Ook onze stakeholders danken we hartelijk voor hun inbreng. We nemen hun feedback serieus en hopen ons werk verder te kunnen verbeteren. Een woord van dank ook aan de visitatiecommissie, voor de inspirerende gesprekken en het scherpe oordeelsvermogen.

Bothilde Buma

Directeur-bestuurder Woonservice

Juni 2019



## Deel 2

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





# 1 Visitatie bij Woonservice

## Reden voor visitatie

In februari 2019 heeft Woonservice opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor de woningcorporatie de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren dit keer het monitoren van de ontwikkeling ten opzichte van de vorige visitatieperiode. De fusies door Woonservice van SHBB in 2016, BCM Wonen in 2017 en aankoop van vastgoed van Mooiland in 2018 vormen daarnaast over de afgelopen vier jaar een nieuw aandachtspunt.

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018), vond plaats tussen april en juni 2019 en betreft de periode 2015 - 2018.

## Het visitatieproces

Op basis van alle door Woonservice verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Woonservice.

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 23 april en 3 mei 2019. Daarnaast heeft de commissie telefonische interviews gehouden op 9 mei 2019. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonservice, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer prof. dr. P. Hooimeijer (voorzitter), de heer drs. A.H. Grashof (algemeen commissielid), mevrouw drs. J.M. Van de Kreeke (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

### 1.1 Schets Woonservice

Woonservice is in 1999 ontstaan uit een fusie van een drietal kleinere Drentse corporaties. Tijdens de huidige visitatieperiode fuseerde Woonservice met SHBB en BMC Wonen en kocht vastgoed aan van collega-corporatie Mooiland in Assen. De woningcorporatie beheert 5.417 woningen in negen gemeenten: Assen, Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hoogeveen, Groningen, Midden-Drenthe, Oldambt en Stadskanaal. Deze gemeenten samen tellen ruim 625.000 inwoners. Het grootste deel van het bezit van de corporatie bevindt zich in de drie Drentse gemeenten Borger-Odoorn, Midden-Drenthe en Coevorden.

Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, gemeenten, zorg en welzijnsinstellingen. In dit werkgebied zijn ook de andere woningcorporaties Actium, Domesta, Lefier en Woonborg actief. Zij beheren circa 16.000 respectievelijk, 30.000 en 4.900 woningen.

Eind 2018 werken bij Woonservice 64 medewerkers; in totaal 58,8 fte. De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig bestuur. Het interne toezichthoudend orgaan bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.

## **1.2 Werkgebied Woonservice**

Woonservice is werkzaam in 42 kernen, negen gemeenten en twee provincies. De corporatie is vooral actief in een groot deel van het Drentse platteland en in een klein deel van de provincie Groningen. In dit gebied woont een op de dertig huishoudens in een woning van Woonservice. Kenmerkend is dat het aantal inwoners in Drenthe langzaam begint te krimpen. Vooral in de plattelandskernen, met een gering voorzieningenaanbod en een minder centrale ligging, vindt krimp plaats. Grotere steden als Assen, Hoogeveen, Meppel en Emmen groeien nog.

In heel Drenthe gaat de gemiddelde leeftijd als gevolg van vergrijzing en ontgroening omhoog. Ook in de gemeente Stadskanaal is al een aantal jaren sprake van lichte krimp en dit zal zich de komende jaren verder doorzetten. De vergrijzing is groot. De helft van alle Woonservice huurders is 65+, 20 procent heeft een respectabele leeftijd van 85 jaar en ouder wat eisen stelt aan de levensloopbestendigheid van de woningen, de aanwezigheid van mantelzorg en het voorzieningenniveau.

## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat in op de lokale prestatieafspraken die Woonservice heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeenten in haar werkgebied en haar huurdersbelangenvereniging. Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van Woonservice met de huurdersbelangenvereniging en de gemeenten en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. De daaropvolgende paragrafen gaan in op enerzijds de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. Paragraaf 2.2 geeft de mening van de huurdersbelangenvereniging, de gemeente en de corporatie hierover weer. In paragrafen 2.3 geeft de visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken.

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

#### Prestatieafspraken Lokale driehoek

In zeven van de negen gemeenten waar Woonservice woningen bezit, heeft de corporatie prestatieafspraken gemaakt. Deze gemeenten zijn: Assen, Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen, Hoogeveen, Midden-Drenthe en Stadskanaal. Vanwege zeer beperkt bezit heeft Woonservice in de gemeenten Oldambt (1 woning) en Groningen (63 woningen, collegiale ondersteuning) haar prestaties niet in afspraken vastgelegd. Naast de gemeente is huurdersorganisatie Samen Sterk in dit proces een vaste en belangrijke gesprekspartner. Voor de meeste gemeenten geldt daarnaast dat de prestatieafspraken in samenwerking met de collega corporaties (onder andere Lefier, Domesta en Actium) en hun huurdersorganisaties tot stand kwamen.

De prestatieafspraken gaan over het brede taakveld van corporaties. In de gemeenten Midden-Drenthe, Coevorden en Emmen werkt Woonservice sinds 2018 mee aan gezamenlijke prestatieafspraken. Hier is in een vierjarige raamovereenkomst, ook wel 'lokaal akkoord', de basis gelegd voor de prestatieafspraken voor de komende jaren.

In 2018 zijn actuele voorbeelden:

- Uitvoeren van een woonlastenonderzoek, samen met Drentse collega corporaties en huurdersorganisaties. Dit onderzoek is een vervolgmeting op het eerste gezamenlijke onderzoek in 2014. Ook in de gemeente Stadskanaal heeft Woonservice een vergelijkbaar onderzoek laten uitvoeren.
- Woonservice investeert boven op de reguliere/structurele onderhoudsbegroting, extra in energetische maatregelen en het plaatsen van zonnepanelen. Woonservice breed was daar twee miljoen euro voor beschikbaar. Verwacht werd als onderdeel van dit budget zo'n 400 woningen van zonnepanelen te voorzien.
- Eveneens bovenop de reguliere onderhoudsbegroting heeft Woonservice een miljoen euro begroot voor het seniorgeschied maken van bestaande woningen. Onder andere door het plaatsen van huisliften in gezinswoningen.
- Na een verkoopstop in verband met een toenemende vraag naar huurwoningen, is in 2018 de verkoop van huurwoningen weer hervat.
- Woonservice heeft een bedrag van euro 300.000 begroot voor leefbaarheid.

De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de gemeenten waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn leidend voor de indeling van de prestaties.

In overleg met de corporatie is besloten om de volgende zes thema's te hanteren:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Huisvesting urgente doelgroepen
3. Wonen en zorg
4. Kwaliteit en duurzaamheid
5. Investerings in vastgoed en verkoop
6. Leefbaarheid in kernen

Deze thema's dekken de inhoud van de verschillende prestatieafspraken en de rijksprioriteiten.

### **Overige lokale convenanten of prestatieafspraken**

Naast een gezamenlijke vierjarige raamovereenkomst en jaarlijkse prestatieafspraken is Woonservice betrokken bij een aantal regionale en lokale overeenkomsten.

Woonservice is naar verhouding een kleine organisatie in een snel veranderende samenleving. In haar position paper geeft zij aan dat zowel de ontwikkelingen in de zorg als de behoefte aan innovatieve technieken in de verduurzaming en bouw, vraagt om samen met andere organisaties op te trekken.

De instelling "Wij zijn te klein en de vraagstukken te groot om dit alleen op te pakken" lag afgelopen jaren aan de basis voor deelname aan een aanzienlijk aantal verschillende samenwerkingsverbanden, convenanten en afspraken:

#### *Duurzaamheid*

- In 2015 heeft Woonservice het 'Energieconvenant Drenthe 2015-2020' afgesloten met de provincie en de andere Drentse corporaties
- In 2016 volgde 'De Drentse Energiedeal', een samenwerkingsovereenkomst voor de expeditie naar energieneutraal wonen in Drenthe
- De 'Gebiedsagenda de Monden' zoekt Woonservice de gemeenten in haar werkgebied op om gezamenlijk beleid tot uitvoering te brengen op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid

#### *Huurachterstanden*

Gezamenlijk streven om de gevolgen van huurachterstand en huisuitzettingen te voorkomen en mensen structureel uit de schulden te helpen zodat financiële en sociale uitsluiting worden voorkomen, is in de volgende gemeenten concreet vastgelegd in overeenkomsten:

- De samenwerkingsovereenkomst 'Woonkans en Schuldhulp' legt werkafspraken tussen Woonservice, Lefier, gemeente en sociale teams Borger-Odoorn vast
- Met de afspraken 'Vroegsignaleren van (huur)schulden en financiële problematiek' is de samenwerking tussen Woonservice, Actium en gemeente Midden-Drenthe beschreven
- De samenwerkingsovereenkomst Schuldienstverlening geeft richting aan de schulddienstverleningsafspraken tussen Woonservice, Domesta, Lefier en gemeente Emmen

### *Woonruimteverdeling*

Onder de naam 'Drenthe Huurt' geven acht woningcorporaties met hun huurdersorganisaties sinds 2018 de woonruimteverdeling regionaal vorm.

Hierbij zijn in gezamenlijkheid afspraken vastgelegd over spelregels en urgentie:

- Het 'Woonruimte verdeelbeleid Drenthe Huurt'
- Het 'Urgentiebeleid Drenthe Huurt'

### *Leefbaarheid*

Op het gebied van leefbaarheid en sociaal beheer vormen de volgende overeenkomsten een leidraad voor de samenwerking:

- Het convenant 'Buurtbemiddeling Gemeente Coevorden' legt sinds 2016 de samenwerking tussen de gemeente, Stichting Maatschappelijk Welzijn Coevorden, Domesta en Woonservice vast
- De samenwerkingsovereenkomst 'Leefbaarheid en wijkgericht werken' stelt sinds 2013 doelen aan de samenwerking tussen gemeente Midden-Drenthe, Welzijnswerk Midden-Drenthe, politie, Noordermaat, Actium en Woonservice
- De samenwerkingsovereenkomst 'Project Buurtbemiddeling Borger-Odoorn' legt sinds 2014 afspraken vast tussen gemeente Borger-Odoorn, politie, Stichting Welzijnsorganisatie Andes, Lefier en Woonservice
- In het convenant 't Geruzie Veurbij' zijn dorpsbemiddelingsafspraken tussen gemeente Midden-Drenthe, vereniging Dorpen Overleg Midden-Drenthe, stichting Welzijn Midden-Drenthe, politie, Actium en Woonservice vastgelegd

### *Bijzondere doelgroepen*

- Het 'Regionaal convenant OGGZ Zuidoost Drenthe 2013 – 2015' kende al een lokale variant in de bestaande regelingen:
  - Het 'Lokaal convenant OGGz Midden-Drenthe' (2005) met de gemeente, GGD, GGZ, politie, AMW NoorderMaat, VNN, RIBW, Smilde en Woonservice als samenwerkingspartners
  - Het 'Lokaal convenant OGGz Borger-Odoorn' (2005) met de gemeente, GGD, GGZ, VNN, politie, RIBW, SWBO, Wocom en Woonservice
- Het 'Convenant Beraad Wonen, Welzijn en Zorg Coevorden' (2015) legt de samenwerking tussen een brede groep vast; gemeente, GGD, Stichting Icare Thuiszorg, Maatschappelijk Welzijn Coevorden, Stichting Promens Care, Saxenburgh Groep, Treant Zorggroep, Zorggroep Tangenborgh, TSN Thuiszorg, Zuid-oost Drentse Huisarten Coöperatie, Verslavingszorg Noord Nederland, Stichting BEZINN, Domesta en Woonservice

## **Landelijke convenanten**

### *Landelijk Energieconvenant*

In het [Convenant Energiebesparing Huursector](#) van 28 juni 2012 als onderdeel van het Energieakkoord is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar gemiddeld energielabel B in 2020 op sectorniveau. Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd.

Die afspraken zijn dat woningcorporaties een inhaalslag zullen maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken en de sector zal er ook voor zorgen dat alle corporatie woningen in 2050 CO2-neutraal zijn. Dat is afgesproken in de [Woonagenda 2017-2021](#) met de titel 'Aan de slag in buurten, wijken, dorpen en steden'. Daarmee geeft de corporatiesector aan dat hij zelf verantwoordelijkheid wil nemen voor het realiseren van de energiebesparing die voor de sector is afgesproken in het [Energieakkoord](#)<sup>1</sup>. Bovendien is er in de Woonagenda vastgelegd dat iedere corporatie in 2018 een vastgesteld plan heeft om in 2050 een CO2-neutraal woningbezit te hebben.

De prestaties, zoals door Woonservice geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de zes vastgestelde thema's die zijn afgeleid uit de prestatieafspraken. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Tijdens de visitatiegesprekken deelden de huurdersorganisaties en gemeenten hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek. Aangezien in zeven gemeenten sprake is van prestatieafspraken zijn in deze paragraaf alleen uitzonderingen of opvallende zaken opgenomen als die expliciet in het gesprek of in de onderliggende documenten aan de orde kwamen.

### Kwaliteit van de prestatieafspraken

Of het nu gezamenlijke raamovereenkomsten of de individuele jaarafspraken betreft, alle zeven prestatieafsprakkaders krijgen van de betrokken partners kwalitatief het oordeel goed. Bij het maken van de prestatieafspraken zijn de partijen duidelijk eerst met elkaar in gesprek gegaan over de brede context van wonen. Gemeentelijke woonplannen, vastgestelde woonvisies en diverse woon gerelateerde onderzoeken schetsen de lokale ontwikkelingen en gedeelde opgaven waarop ingespeeld moet worden. Dit gesprek lijkt niet alleen helpend geweest om tot gemeenschappelijke uitgangspunten en doelstellingen te komen, maar is vooral ook bepalend voor de kwaliteit van de inhoud van de afspraken.

In iedere gemeente zijn aanvankelijk eigen afwegingen gemaakt welke looptijd, vorm en opzet van de afspraken het beste past. Positief voor Woonservice is dat in 2018 als laatste jaar van deze visitatieperiode, de prestatieafspraken voor de afzonderlijke gemeenten vaak dezelfde format kregen en inhoudelijk consistent zijn. Vrijwel in alle gemeenten bestaan nu vastgelegde afspraken over doelen voor een langere termijn en het koppelen van instrumenten en middelen hieraan voor één of twee jaar. Voordeel van deze opzet is dat de flexibiliteit in de afspraken behouden blijft. Het resultaat van de trajecten is een compleet geheel, waarin de lokaal relevante onderwerpen zijn opgenomen en gezamenlijk onderbouwing benoemd is. De meeste prestatieafspraken, zeker de meerjarenafspraken zijn wisselend van aard en mate van concreetheid. Sommige afspraken zijn erg beschrijvend en onbepaald, sommige juist erg SMART gedefinieerd. Belangrijke conclusie van de huurders en gemeenten is dat de afspraken werkbaar zijn en recht doen aan wat er nodig is om met elkaar vast te leggen.

---

1 Nieuwsbrief Rijksoverheid augustus 2017: "Woningcorporaties aan zet voor Energiebesparing"



Het doen van een bod en de onderhandeling hierover vraagt om wederkerigheid in de afspraken en inzicht in elkaars investeringsruimte. De wederkerigheid van prestaties door gemeente en ook zorg- en welzijnspartijen zijn op de afspraken in een enkele gemeente na, minder goed terug te zien. Ditzelfde geldt voor de investeringsruimte. Woonservice is als enige partij opvallend transparant over de mogelijkheden van haar organisatie ten aanzien van financiën en capaciteit. Vast onderdeel van alle prestatieafspraken is een financiële paragraaf waarin Woonservice aangeeft welk effect de benoemde investeringen hebben op haar financiële kengetallen. Hoewel de beschikbare middelen niet uitgesplit zijn naar gemeente of kern, geeft de corporatie hiermee op hoofdlijnen inzicht in de haalbaarheid van het financieel nakomen van haar afspraken. Daarbij is de boodschap van de corporatie dat zij als financieel sterk en gezonde partner aanspreekbaar is op de woonopgave die er in haar werkgebied speelt.

Huurders en gemeenten herkennen deze boodschap en geven aan dat de aanspreekbaarheid van Woonservice vanuit verschillende belangen binnen het prestatieafsprakentraject op orde is. Een verbetering die zich vooral het laatste jaar toont, is een vermindering van de discussie over financiële positie en inzet van middelen. Men weet waar men bij Woonservice op kan rekenen.

### **Kwaliteit van het proces van het tot stand komen van de prestatieafspraken**

Het uitgestrekte werkgebied van Woonservice brengt voor de organisatie niet alleen het karakter van een plattelandscorporatie met zich mee. Het betekent vooral ook dat in te springen is op een breed palet aan overlegmomenten met de afzonderlijke gemeenten, eigen huurdersorganisatie, collega-corporaties en hun huurdersvertegenwoordigingen of in gezamenlijkheid van meerdere gemeenten. Bij de totstandkoming van prestatieafspraken heeft Woonservice met veel verschillende betrokkenen rekening te houden. Uit de visitatiegesprekken komt naar voren dat de corporatie hierin slaagt. De tevredenheid van huurders en gemeenten over het proces is groot.

Ondanks de relatief kleine omvang van Woonservice blijkt zij een volwaardige samenwerkingspartner in het prestatieafsprakentraject te zijn, die een passende bijdrage levert. Deze 'fair share' bestond altijd al, ook toen de organisatie meer intern gericht was tijdens de eerste jaren van deze visitatieperiode. De opgaven worden evenwichtig opgepakt en de samenwerking is gelijkwaardig.

Voorafgaand aan het proces is aandacht uitgegaan naar het bepalen van de rollen. Zo tekenen de huurdersorganisatie(s) mee in alle prestatieafspraken. Dit betekent dat zij ook enkele prestaties op zich kunnen nemen, zoals in de afspraken van gemeente Coevorden het geval is. De overlegstructuur is doorgaans professioneel ingericht met stuurgroep en project- of uitvoeringsgroepen en geeft alle betrokkenen een gelijke stem aan tafel.

Woonservice stimuleert en faciliteert dat haar huurdersvertegenwoordiging goed beslagen aan tafel kan zitten en neemt hiermee de verantwoordelijkheid om hen gebruik te laten maken van deze gelijkwaardige positie. Tijdens interne een-op-een overleggen neemt de corporatie de huurders mee in de voorbereiding die nodig is om actief mee te kunnen praten. De huurdersorganisatie Samen Sterk geeft er tijdens de visitatie blijk van over veel kennis en inzicht te beschikken. Het is een stevige en constructieve belangenbehartiger voor de huurders van Woonservice.

De prestatieafspraken zijn in alle gemeenten actueel. Dat het proces voorziet in evaluatie blijkt uit de startparagrafen waarin wordt teruggeblikt op de voortgang van de afspraken van het voorgaande jaar. Wanneer een uitdaging die achter een opgave schuilgaat nieuwe onderbouwing nodig heeft, gaat de lokale driehoek gedeeld opdrachtgeverschap aan tot onderzoek. Een voorbeeld vormt het gezamenlijke woonlastenonderzoek dat informatie biedt om actief in te zetten op het vergroten van de betaalbaarheid en tegelijkertijd oog te hebben voor de betaalbaarheidsrisico's voor huurders. Gezamenlijke feitenonderzoek helpt om weg te blijven uit voortdurende discussie over de cijfers en in plaats daarvan de focus te verleggen naar de oplossingen.

Sinds de wettelijke verplichting om als huurdersorganisaties, woningcorporaties en gemeenten op gelijkwaardige basis afspraken te maken over de volkshuisvestelijke opgave in hun gebied, laten de prestatieafspraken waar Woonservice onderdeel van is een stijgende lijn zien. Zowel in de eerder beschreven kwaliteit als in het benodigde proces. Een functioneel evaluatie- en monitoringsmoment vormde de beschouwing die de Provincie faciliteerde om meer lijn te krijgen in alle verschillende afspraken. Gestart vanuit een analyse specifiek op energetische afspraken, is gezamenlijk geanalyseerd wat wel en wat minder goed werkt. Deze exercitie resulteerde in het huidige raamwerk dat in het merendeel van de prestatieafspraken terugkomt als rode draad.

Andere partijen dan huurders en gemeenten zijn nog niet betrokken bij het maken van prestatieafspraken. In de hoeveelheid aan convenanten en overeenkomsten die buiten de prestatieafspraken om hun bestaan kennen, ligt de samenwerking met overige partners besloten. Sommige zaken worden niet opgenomen in de lopende prestatieafspraken, omdat ze in regulier werk of in andere documenten al geregeld zijn. Zeker als al het nodige over wonen en zorg is opgenomen in andere overeenkomsten, kunnen gemeenten niet de wens of noodzaak voelen om deze afspraken te herhalen in de prestatieafspraken. Op deze manier lijken de afspraken zelf beperkt op dit terrein, maar is men eigenlijk op specifieke onderwerpen al verder.

## 2.3 Verbeterpunten

Naast waardering voor de kwaliteit en procesgang van de prestatieafspraken kwamen in de visitatiegesprekken ook verbetermogelijkheden ter sprake.

### *Meer richtinggevende afspraken*

De definitie van een deel van de prestatieafspraken is erg beschrijvend en onbepaald, een ander deel juist zeer gedetailleerd en SMART geformuleerd. Het is de gewoonte van Woonservice om de totale inzet vanaf portefeuilleplan vast te leggen binnen de prestatieafspraken, terwijl portefeuillehouders de behoefte hebben om meer ruimte te behouden voor onverwachte inzet. De voorkeur is in dit geval om niet alle afspraken aan de voorkant dicht te timmeren. In plaats daarvan zijn raamovereenkomsten te benutten die voldoende ruimte bieden voor ad hoc activiteiten.

Het helpt daarbij wel om een functioneel onderscheid te maken tussen intentie-, proces- en resultaat- of uitvoeringsafspraken. Dit verschil maakt per thema duidelijk in welke samenwerkingsfase en bijbehorende concreetheid de afspraak zich bevindt.

Een samenvatting van de uitvoeringsafspraken, inclusief een procesafpraak over de manier waarop, helpt vervolgens om de voortgang in het uitvoeren te evalueren.

### *Ook het sociaal domein betrekken in de afspraken*

Een dergelijke aanpak kan ook helpen bij de wens van Woonservice een ombuiging te maken van uitsluitend harde vastgoed georiënteerde afspraken naar meer verbinding met de sociale context in het werkgebied. Deze wens vindt weerklank bij de belanghebbende, maar het huidige systeem van prestatieafspraken en overleg is daar nog niet op ingericht. De huidige praktijk om trends en de opgaven gezamenlijk in beeld te brengen is daarbij een goede eerste stap. Actief wederzijds bijdragen aan visieontwikkeling, mede op basis van deze cijfers is een goede tweede. Een duidelijk onderscheid tussen wederkerige verplichtingen (prestaties) en beoogde samenwerking (intenties) in onderling verband is een goede derde.

Bepaalde onderwerpen – met name rond zorg en welzijn – zijn niet opgenomen in de lopende prestatieafspraken, omdat ze in regulier werk of in andere documenten al geregeld zijn. Bij het vastleggen van deze verbinding tussen wonen en het sociale domein wordt de link in algemene zin vaak wel gelegd. Uitdaging is deze sociaal maatschappelijke onderwerpen concreet te maken. Voorbeelden zijn specifieke inzet van wijkteams, afspraken rond sociaal beheer of de transformatie van zorgvastgoed. Tweede verbetering op dit vlak is het onder de loep nemen van de bestaande convenanten waarbij ook andere partijen hun betrokkenheid hebben vastgelegd. Startvraag kan dan zijn in hoeverre deze afspraken nog actueel of aan herijking toe zijn.



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokaal overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of Woonservice de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>8,2</b>	<b>75%</b>
<b>1</b> Beschikbaarheid en betaalbaarheid	9,0		
<b>2</b> Huisvesting van urgente doelgroepen	8,0		
<b>3</b> Wonen en zorg	8,0		
<b>4</b> Kwaliteit en duurzaamheid	7,0		
<b>5</b> Investerings in vastgoed en verkoop	9,0		
<b>6</b> Leefbaarheid in kleine kernen	8,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>9,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>8,4</b>	

#### 3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie, position paper en ondernemingsplan. Als relatief kleine corporatie die actief is in maar liefst negen gemeenten is het een prestatie op an sich om zichtbaar bij te dragen aan alle lokale opgaven. Woonservice is helder over wat wel en wat niet behaald is uit alle prestatieafspraken waar zij zich aan committeerde. Haar prestaties zijn passend bij de Drentse opgaven en daar waar zij afwijken, is dit verklaarbaar en met instemming van het lokale bestuur en de huurdersorganisatie.

Woonservice voldoet op alle zes de thema's aan het ijkpunt voor een 6.

##### Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Woonservice realiseert zich dat structureel te weinig geld om van rond te komen helaas een situatie is die voor een grote groep Drenten en daarmee een groot deel van haar huurders, de dagelijkse praktijk is. Betaalbaarheid is zodoende lang staand beleid van de corporatie. Tegen de landelijke trend in presteerde Woonservice bij aanvang van de visitatieperiode al op een aanvaardbaar huurniveau. Huurprijzen zijn met een gemiddelde van 60 procent van maximaal redelijk extreem laag. Daarnaast ligt ruim 90 procent van de woningvoorraad onder de eerste aftoppingsgrens, waarmee de primaire inkomensgroepen een ruime keuze behouden in betaalbaar wonen. Deze prestatie is uitzonderlijk, aangezien in de meeste prestatieafspraken eerder 80 procent als doel benoemd is.

Het sociale huurprijsbeleid zit in het hart van de corporatie. Wanneer beslissingen leiden tot huurverlaging is de overweging "Het gaat ons goed, dus mag het de huurders ook goed gaan". Technisch gezien is het huurprijsbeleid een consequentie van het bezit in combinatie met de inwoners. De woningvoorraad van Woonservice kenmerkt zich door veel woningen met hoge punten, waardoor de maximaal redelijke huur erg hoog zou uitpakken. Actueel woonlastenonderzoek bevestigt dat 25 procent van de Drentse populatie op de armoedegrens leeft, dat er sprake is van lage inkomens of lage pensioenen en een hoge woonquote.

Ook bij de twee fusies en overname van bezit van collega-corporaties stond betaalbaarheid voorop. In de gemeente Stadskanaal heeft Woonservice het (streef)huurbeleid na aankoop bijvoorbeeld aangepast. Relatief veel woningen (52 procent) hadden een huurprijs boven de aftoppingsgrenzen. Uiteindelijk zijn van circa 300 woningen de huurprijzen verlaagd. Deze drie pluspunten maken dat Woonservice op het thema betaalbaarheid de prestatieafspraken in belangrijke mate overtreft.

Belangrijke ontwikkeling buiten de prestatieafspraken om is de regionale samenwerking die met acht Drentse woningcorporaties op het vlak van woonruimteverdeling is opgestart. Met 'Drenthe Huurt' komt er een gedeelde woonwinkel. Bijzonder is dat bij het opzetten van het platform ook de huurdersorganisaties actief zijn aangehaakt. Bij de totstandkoming blijken er verrassend veel overeenkomsten in de woonruimteverdeling te bestaan, tegelijkertijd zal er genoeg ruimte blijven voor beleidsverschillen. Inhoudelijke knelpunten blijken niet aan de orde, wel is het vraagstuk wat bredere toegankelijkheid van de huurmarkt voor de opgaven betekent, geagendeerd.

Een tweede voorbeeld van een extra prestatie buiten de prestatieafspraken om vormt de samenwerking op schuldenproblematiek. In de gemeenten Borger-Odoorn, Emmen en Midden-Drenthe zet Woonservice gezamenlijk met partnerorganisaties in op het voorkomen van gestapelde financiële problemen die uiteindelijk kunnen leiden tot huisuitzetting. Werkafspraken over effectieve manieren van vroeg signaleren en schulddienstverlening liggen vast in een drietal convenanten met gemeenten en collega-corporaties. Woonservice voert actief incassobeleid, waarin persoonlijk contact centraal staat. De inspanningen werpen zichtbaar vruchten af; huurachterstanden laten een dalende trend zien, huisuitzettingen zijn zo veel als mogelijk voorkomen en steeds meer huurders weten in een vroegtijdig stadium zelf de corporatie te benaderen om samen passende betaalafspraken te maken. In 2018 bedroeg de huurachterstand met euro 99.184 0,3 procent ten opzichte van de totale jaarhuur en vond er slechts één huisuitzetting plaats.

Op basis van het gevoerde huurbeleid, de actieve verlaging van de huurprijs van woningen tot aftoppingsgrens, de inspanningen en resultaten bij het beperken van huurschulden en de bijdrage aan het regionale woonruimte verdelingsysteem, komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven ruim overtreft en waardeert dit onderdeel daarom als zeer goed (cijfer 9).

### **Huisvesting urgente doelgroepen**

Onder urgente doelgroepen worden binnen de kaders van de prestatieafspraken woningzoekenden en huurders verstaan die herstructurering kandidaat zijn, of die urgentie vanwege een medisch dan wel sociale indicatie hebben.

In de prestatieafspraken met de gemeenten worden personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking benoemd onder het huisvesten van bijzondere doelgroepen, waarbij een actieve opstelling van woningcorporaties verlangd wordt.

Voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen werkt Woonservice nauw samen met verschillende zorginstellingen. Huisvesting van mensen met een WMO-indicatie voor een aangepaste woning vindt in samenwerking met de verschillende gemeenten plaats. Deze toewijzing van zorgwoningen loopt vanwege de specifieke toewijzingscriteria en de benodigde indicering buiten het reguliere woonruimte verdeelsysteem om. De stevige opgave in de GGZ doelgroep verdient het om extra te benoemen. Vooral in Beilen waar een traumacentrum is gevestigd, zijn de inspanningen van Woonservice voor deze doelgroep bijzonder groot.

De taakstelling om statushouders te huisvesten valt eveneens onder dit thema. Woonservice werkt samen met collega-corporaties bij het plaatsen van statushouders. De taakstelling wordt niet ieder jaar in iedere gemeente behaald. Dit is de corporatie niet direct aan te rekenen, achterstanden in de realisatie zijn voor een belangrijk deel verklaarbaar doordat er onvoldoende geschikte vraag is vanuit het COA. Wel is er regelmatig vraag naar woningen voor grote gezinnen (8 tot 10 personen). Deze specifieke behoefte is lastig, grote woningen zijn niet zomaar beschikbaar omdat ze niet vaak vrijkomen.

Zowel voor het thema huisvesting van urgente doelgroepen als wonen en zorg geldt de vraag hoe de keuzevrijheid die de basis vormt van het nieuwe gezamenlijke platform 'Drenthe Huurt' zich verhoudt tot de behoefte om ook sturing te blijven geven in een specifiek deel van de woonruimteverdeling. De extramuralisering, uitstroom OGGZ en tegelijkertijd de opgave vanuit sloop nieuwbouw vraagt om ruimte binnen het systeem. Positief is dat de samenwerking op woonruimte verdelen als uitgangspunt heeft dat het systeem voor de corporaties werkt. Door rekening te houden met toekomstige vraag vanuit de specifieke doelgroepen.

Verder hanteert de corporatie geen specifiek urgentiebeleid. Het is een bewuste keuze om zich niet in te spannen voor woningzoekenden die zichzelf als urgent beschouwen vanwege diverse persoonlijke omstandigheden zoals relatiebreuk of verlies van arbeid. Uit haar eigen woningzoekendenbestand had de corporatie zogenaamde 'veel reageerders' als spoedzoeker goed in beeld. Sinds de woonruimteverdeling gezamenlijk verloopt via 'Drenthe Huurt' heeft deze specifieke doelgroep door het bredere aanbod een grotere slaagkans. Aanvullend is binnen deze woonruimte verdeelsamenwerking de afspraak gemaakt om – onderbouwd vanuit reactiegedrag – voor spoedzoekers toch oplossingen te zoeken in tijdelijke huisvesting. In de gemeente Midden-Drenthe heeft Woonservice samen met de gemeente een pilot tijdelijke woonruimte.

De commissie ziet in de belangrijke bijdrage die Woonservice biedt aan de stevige opgave in huisvesting van GGZ doelgroep, de goede resultaten in het huisvesten van statushouders en de deelname aan de pilot tijdelijke huisvesting ruimte voor pluspunten en waardeert dit onderdeel daarom als goed (cijfer 8).

## Wonen en zorg

Woonservice springt met een eigen set aan beleidslijnen actief in op de hoge gemiddelde leeftijd die haar huurders door de dubbele vergrijzing in het werkgebied kenmerkt. De corporatie ziet in dat een grote opgave ligt bij de beschikbaarheid van voldoende senior- en levensloopgeschikte woningen en specifieke woonvormen voor diverse doelgroepen met zorg en begeleiding. Naast nieuwbouw stuurt zij hierop door de start van een transformatieprogramma, waarbij gezinswoningen levensloopbestendig worden gemaakt. Eveneens bovenop de reguliere onderhoudsbegroting heeft Woonservice een miljoen euro begroot voor het seniorgeschikt maken van bestaande woningen. Opvallend is hierbij het experiment om waar wenselijk en mogelijk een personenlift in een gezinswoning te plaatsen. Op deze manier zijn in totaal 31 gezinswoningen getransformeerd op verzoek van de oudere zittende huurder.

Daarnaast is er het besef dat nieuwe technologieën de langer zelfstandig thuis opgave kunnen ondersteunen. De zoektocht gaat daarbij uit naar de beste manier om deze technologie in de woning aan te brengen en het onder de aandacht te brengen van deze nieuwe mogelijkheden voor de gebruiker. Eind 2018 heeft Woonservice met ruim 2.600 levensloopbestendige woningen, maar liefst de helft van haar woningbezit geschikt voor seniorenhuisvesting.

In gebieden waar de krimpende bevolking het meest zichtbaar is, zet Woonservice in op het geschikt houden van haar bezit voor senioren. In de wetenschap dat een gebiedsvisie als de Monden dorpen forse aanpassing van de voorraad met zich meebrengt, staat de corporatie stil bij het vraagstuk hoe deze omgeving zich ontwikkelt op de langere termijn. Het is een bewuste en strategische keuze om ook in het krimpgebied te investeren in levensloopbestendigheid als kwaliteitsslag. Voor de oudere bewoners moet er als er later aan de randen van het gebied bezit weg genomen wordt, voldoende woonkwaliteit overblijven.

De inzet op levensloopgeschiktheid voert verder dan de huurwoningen, met het Wonenplus programma werkt Woonservice aan de verbetering van een aantal wooncomplexen in haar bezit. Het programma is gericht op het prettig en comfortabel 'langer thuis wonen' van senioren. Belangrijke inzicht in en effect van het ThuisBest programma is dat deze wooncomplexen niet alleen een functie vervullen voor de eigen bewoners, maar ook waardevol voor andere bewoners uit het dorp zijn.

Woonservice pakt een actieve rol om haar zorgvastgoed functioneel ingevuld te houden. Wanneer er een lege plek in een zorgpunt ontstaat, zoekt de corporatie meteen naar nieuwe gesprekspartners in zorg en welzijn. De interesse in het eigen zorgvastgoed loopt goed, nooit heeft zich de noodzaak voorgedaan om maatschappelijk vastgoed af te stoten. Het helpt daarbij dat Woonservice met zorgpartijen onderhandelt over langdurige contracten van 20 jaar en zelf beperkt zorg specifiek vastgoed in bezit heeft.

De afhankelijkheid van zorgpartijen is daardoor minder groot. De strategie is er wel altijd op gericht woningen dichtbij de zorg te faciliteren. Deze keuze speelde ook een rol in de fusie van BCM Wonen; de zorgcomplexen zijn bij BCM Woonzorg gebleven, Woonservice nam alleen de woningen dichtbij zorg over in haar bezit.



In alle woonvisies, lokale akkoorden en prestatieafspraken met gemeenten wordt het onderwerp 'wonen en zorg' specifiek benoemd. Het gaat hierbij vooral om transformatie naar levensloopbestendige wonen, de bredere samenwerking met gemeente en zorg en welzijnspartijen en inzet op het vergroten van de bewustwording op de opgave langer zelfstandig thuis wonen.

Een goed voorbeeld op deze bewustwording vormt de gezamenlijke inzet op bewustwording via een Inspiratiethuis-huis, waar de mogelijkheden om een woning levensloopbestendig te maken gepresenteerd worden. Uitdaging bij nieuwe technologische mogelijkheden ligt bij de manier waarop deze in de woning aan te brengen zijn en hoe in te zetten op adaptatie.

Buiten de prestatieafspraken om is Woonservice in twee gemeenten onderdeel van een samenwerkingsverband op het gebied van wonen, zorg en welzijn. In Midden-Drenthe werkt de corporatie samen met een breed palet aan maatschappelijke organisaties aan het verbeteren van de mogelijkheden en bewustwording over langer zelfstandig thuis wonen. Dit doen zij vanuit het samenwerkingsverband welwozo. Het netwerk zet momenteel actief in op een pilot met sensortechnologie, het slim delen van data om prognoses en gedrag te kunnen voorspellen en het tijdig inspringen op de opgave die de uitstroom van OGGZ met zich meebrengt. Gemeente Coevorden kent een soortgelijk welzijn zorg en wonen afstemming. Ook hier pakt de corporatie haar verantwoordelijkheid, onder andere door inzet op het gebruik van de voorzieningenwijzer en onderzoek naar circulair bouwen samen met vier collega-corporaties en twee onderwijsinstellingen.

Pluspunten liggen bij dit thema vooral op de transformatie naar een levensloopbestendige woningvoorraad (ook in het krimpgebied als kwaliteitsslag), een programma als WonenPlus, het goed gevulde zorgvastgoed en actieve deelname aan het samenwerkingsverband welwozo. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom als goed (cijfer 8).

### **Kwaliteit en duurzaamheid**

In het totale werkgebied staat het woningbezit er over het algemeen technisch goed bij. Ook het beheer van de woningvoorraad is goed te noemen. Woonservice gaat verstandig om met de kwaliteit van haar vastgoed, maar is verder geen koploper. Hoofdstrategie is het vernieuwen van bezit dat gebouwd is voor 1970 waarbij dit bezit integraal vervangen wordt door nieuwbouw. Nieuwbouw wordt aangevuld met een uitgebreid renovatieprogramma. Hierdoor komt de energiestatus op peil. Meerwaarde voegt de corporatie toe door het houden van experimenten, onder andere met de huisliften en warmtepompen.

Bij het in standhouden van de kwaliteit van het bestaand woningbezit maakt Woonservice gebruik van een kaderbegroting, om flexibeler en nauwkeuriger invulling te kunnen geven aan de uit te voeren onderhoudsactiviteiten en het moment van uitvoeren. In de visitatieperiode zijn in totaal 421 woningen vervangen en in totaal aan 1.592 woningen verbeteringen en renovaties doorgevoerd.

Woonservice investeert boven op de reguliere onderhoudsbegroting extra in energetische maatregelen en het plaatsen van zonnepanelen. Woonservice breed was daar twee miljoen euro voor beschikbaar. Een groot deel van dit budget is besteed aan het plaatsen van zonnepanelen, maar er worden ook middelen ingezet voor nieuwe innovatieve energieconcepten. In de afgelopen vier jaar zijn er in totaal ongeveer 2.200 woningen en complexen voorzien van zonnepanelen. Van de 0,5 miljoen die begroot was voor energetische verbeteringen van daken en op verzoek van huurders aanbrengen van energiebesparende cv-installaties, HR++ beglazing en vloerisolatie, is slechts 100.000 besteed. De flora en faunawetgeving veroorzaakte vertraging op de dakrenovaties.

Woonservice realiseert zich dat de sleutel tot succes ligt bij het meenemen van de bewoners en effectief inschakelen van marktpartijen en netwerkpartners. Woonservice zoekt actief de samenwerking op dit vlak en stelt zich beschikbaar voor proeftuinen om nieuwe kennis naast bestaande inzichten te kunnen ontsluiten.

Provincie Drenthe is een stakeholder op het gebied van de energietransitie. Binnen de Regiodeal ligt, meer nog dan de beschikbaarheid van aanzienlijke subsidiebedragen, vooral winst te behalen in het in kaart brengen van de problematiek om de goede dingen aan te pakken. Een zoektocht vormt de optie om collectieve oplossingen aan te gaan voor het opwekken van energie. Samen met de Provincie wordt onderzoek gedaan naar de inzet van coöperaties of andere samenwerkingsvormen die op goedkeuring van de Autoriteit Wonen kunnen rekenen en waar Woonservice als afnemer haar rol kan pakken.

Een ander onderwerp waar samenwerking loont, vormde de inventarisatie van asbest. Met een aantal collega-corporaties is er een project opgezet waarbij door het inschakelen van een vaste inventariseerder en een vaste saneerder, het hele woningbezit in kaart is gebracht. Winst lag bij de handgeschreven asbestkaarten en de RDU ontheffing om al na twee in plaats van vijf dagen te mogen starten met werkzaamheden om de leegstandsduur te verkorten.

Klanttevredenheidsonderzoek van de corporatie toont aan dat de huurders tevreden zijn over de kwaliteit van het beheer en de dienstverlening. Op de Aedes benchmark scoort Woonservice zowel op het onderdeel Onderhoud & verbetering als Huurdersoordeel bovengemiddeld met een A.

Woonservice investeert duidelijk in de kwaliteit van haar woningvoorraad, wat in de benchmark als waardering terugkomt. De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende (cijfer 7).

### **Investerings in vastgoed en verkoop**

Woonservice hanteert met haar vernieuwde strategische voorraadbeleid een zeer actief, effectief en verstandig portefeuille management. Door toekomstgerichte vastgoedsturing laat de corporatie haar woningbezit behoorlijk in lijn met de veranderende wereld mee ontwikkelen. In de visitatieperiode is een bijzonder forse prestatie opgepakt in de verversingsopgave, door effectieve aankoop van nieuw bezit en toevoeging door vervangende nieuwbouw. De strategie is kort en krachtig; sloop waar in de toekomst leegstand dreigt, nieuwbouw waar de doelgroep het nodig heeft. Om de portefeuille in balans te houden, is er in Assen gekozen voor uitbreiding van de woningvoorraad.

Eigen scenario doorrekeningen onderbouwen de bijstelling van de nieuwbouw ambitie van 100 naar 75 woningen. Dit blijft een hoog tempo, dat echter past bij een veranderende bevolkingssamenstelling en ter vervanging van het eenzijdige woningbezit van voor 1970. De slooplijst bestaat voor een groot deel uit verouderde nultreden woningen, waarvan de bruikbaarheid voor de doelgroep klein is. Daarnaast heeft de corporatie aanzienlijk toegevoegd op locaties waar de doelgroep groeiende is. Eerste actuele voorbeeld dat eruit springt, is de oplevering van de eerste fase van de Borgerhof in Borger waar de zorginstellingen en bewoners erg te spreken zijn over de functionaliteit van het complex. Tweede voorbeeld is de herbestemming van een schoollocatie in Beilen die opgenomen is in een herziening van het stedenbouwkundigplan om een gat in de centrumontwikkeling te voorkomen.

Door de grote opgave die het huisvesten van statushouders aan het begin van deze visitatieperiode met zich meebracht, voerde Woonservice in 2017 een algemene verkoopstop in. In de loop van dat jaar bleek dat de taakstelling weer afnam en is in overleg met de gemeenten besloten de verkoop van huurwoningen weer op te pakken. De verkooplijst betreft veel vrijstaande woningen, die niet goed passen binnen de huidige woningvoorraad.

Woonservice werkt daarnaast aan oplossingsmogelijkheden voor het terugdringen van de vraagdruk op huurwoningen in specifieke kernen. In Westerbork en Beilen is bijvoorbeeld het aantal woningen met een verkoopbestemming naar beneden bijgesteld en is een nieuwbouwplan toegevoegd.

In de prestatieafspraken met alle gemeenten heeft Woonservice inzicht gegeven in haar financiële positie. De corporatie heeft daarbij aangegeven ruimte te hebben voor het oppakken van extra volkshuisvestelijke opgaven. Dit deed zij door weloverwogen fusies en overnames van bezit van collega-corporaties die meerwaarde voor de strategische vastgoedportefeuille met zich meebrachten. Op verzoeken tot overname in gebieden waar leegstand dreigt, is niet ingegaan.

Een extra prestatie die buiten de afspraken met gemeente om valt, is de samenwerking met de gemeente en Lefier aan de pilot Inpondfonds in Stadskanaal. Het fonds biedt een instrument gericht op het aankopen en tijdelijk verhuren van koopwoningen. Woonservice werkt met een bijdrage vanuit het RWLP (Regionaal Woon en Leefbaarheidsplan Oost Groningen) en de gemeente Stadskanaal actief mee aan dat programma en heeft in 2018 een eerste woning aangekocht.

Ondanks de zorgvuldige en zichtbare inzet van middelen bestaan er ook zorgen op dit thema. De ontwikkeling van de kwaliteit van de particuliere voorraad en het behouden van balans in voorzieningenniveau in krimpgebieden zijn hier voorbeelden van die vragen om slimme oplossingen. En om te beginnen om blijvende inzet en aanwezigheid. Woonservice doet recht aan de prestatieafspraken waarin de gedeelde verantwoordelijkheid in onttrekken wordt uitgesproken door haar strategische uitgangspunt om in iedere gemeente aanwezig te zijn en blijven.

Op basis van de nieuwe toekomstgerichte vastgoedsturing, het hoge tempo van vernieuwing van de woningvoorraad, de oplossingsmogelijkheden voor het terugdringen van de vraagdruk op huurwoningen in specifieke kernen en deelname aan het Inpondfonds komt de commissie tot de conclusie dat de corporatie de opgaven ruim overtreft en waardeert dit onderdeel als zeer goed (cijfer 9).

### **Leefbaarheid in kernen**

Complexiteit van de problemen in de woon- en leefomgeving zijn groot. Vooral in het Veen brengen lage inkomens en lage pensioenen, armoede en sociale problematieken met zich mee. Woonservice kiest om in al haar 42 kernen aanwezig te zijn en daarmee ook werk te maken van de leefbaarheid. Dit doet zij onder andere door het 'Woonservice Buurtfonds', waarmee bewoners gestimuleerd worden om hun straat, buurt of dorp leuker, veiliger, gezelliger, schoner of prettiger te maken. In 2018 is in totaal euro 17.079 uitgekeerd aan verschillende bewonersinitiatieven. Woonservice geeft bewoners hiermee een stem in de uitgave van de euro 300.000 die jaarlijks aan leefbaarheid begroot wordt.

Terugkerende activiteiten van de corporatie zijn de 'Stamppotproat' en de tuinen opruimdag. Tijdens de Stamppotproat die afgelopen jaar in Westerbork werd georganiseerd is met bewoners en betrokken verenigingen in de dorpen gesproken over de thema's wonen en zorg en jongerenhuisvesting. De informatie uit deze bijeenkomsten vormen input voor het beleid voor de komende jaren met als doel deze af te stemmen op het beeld vanuit het dorp. In Stadskanaal en Borger-Odoorn organiseerden Woonservice eind 2017 onder de naam 'Thuis bij Woonservice' een huurdersbijeenkomsten die op grote belangstelling konden rekenen. De bijeenkomsten stonden in het teken van betaalbaar wonen, met onder andere presentaties over energiebesparing, De Voorzieningenwijzer en handige budgettips. Daarnaast presenteerden onder andere Welzijnswerk, Huurdersvereniging Samen Sterk en De Koepel, de vakman van Woonservice en het Woonservice Buurtfonds hun inzet tijdens een informatiemarkt.

Andere concrete inspanning voor een aantrekkelijke woon- en leefomgeving ligt bij het transformeren van bedrijfsruimte van bijvoorbeeld de voormalige supermarkt naar maatschappelijk vastgoed waar bedrijfsunits verhuurd worden aan lokale ondernemers. Of het openstellen van de gemeenschappelijke recreatieruimte van een zorgcomplex voor het organiseren van dagbesteding door het Noaberhuis en in het kader van de pilot 'Wonen Plus' de inzet van een huismeester.

Met de Leefbarometer heeft Woonservice sinds 2016 een basis gelegd voor monitoring van de leefbaarheid in de dorpen en wijken. De barometer bevestigt dat de kwaliteit en leefbaarheid gemiddeld genomen goed is en dat er tegelijkertijd een aantal gebieden meer aandacht verdienen dan andere gebieden waar de cohesie sterker is.

In de afgelopen periode heeft de corporatie zichtbaar op deze aandachtsbuurten ingezet. De gebiedsvisie die in Veenoord is opgesteld geeft bijvoorbeeld richting aan de inzet van een kernteam bestaande uit de gemeente Emmen, welzijnsgroep Sedna, politie, dorpsbelangen, bewoners en Woonservice. Doelstelling is het vergroten van de leefbaarheid. Als startpunt wordt verbinding gezocht met geplande projecten, zoals de renovatie van de woningen aan de Groen van Prinstererstraat/Hogendorpstraat door Woonservice, waarbij de gemeente Emmen een plan van aanpak maakt voor de groenvoorziening en de infrastructuur.

Een gezamenlijke buurtschouw vormde een belangrijke onderlegger voor de planvorming. In De Monden is in gemeente Borger-Odoorn een gebiedsagenda opgesteld en een verdunningsproject samen met bewoners en partners opgepakt.

In de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen en Stadskanaal behaalt Woonservice positieve resultaten met De Voorzieningenwijzer. Met deze wijzer helpen gemeente en collega-corporaties mensen (bewuste) keuzes te maken bij het gebruik van beschikbare voorzieningen in het publieke domein én bij het benutten van mogelijkheden in de marktsector. De adviesgesprekken leiden tot risicoreductie en participatie. Ook leidt het uiteindelijk tot een besparing op allerlei maatschappelijke kosten die voortvloeien uit armoede- en schuldenproblematiek. In totaal hebben 204 huurders aan de pilot meegedaan, met in 2018 een gemiddeld voordeel van euro 588 per jaar in Borger-Odoorn en euro 637 per jaar in Stadskanaal.

Van belang zijn tot slot de korte lijnen en grote regelruimte die de interne organisatie van Woonservice kenmerken. Zo is de beslissing om een woning uit de verhuur te onttrekken ten gunste van leefbaarheidsopgave in een bepaalde wijk bijvoorbeeld snel gemaakt. Integrale samenwerking met partners die net als de woningcorporatie veel kunnen betekenen voor de woon- en leefomgeving ontstaat vaak ad hoc, buiten de reguliere prestatieafspraken om, daar waar probleemgebieden aan de oppervlakte komen.

Met haar 'Woonservice Buurtfonds', terugkerende activiteiten als 'stampotproat' en tuinfestival, de samenwerking in kernteamverband in aandachtsbuurten en deelname aan de Voorzieningenwijzer levert Woonservice zichtbaar pluspunten op dit thema. De commissie waardeert dit onderdeel daarom als goed (cijfer 8).

## 3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

### Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties. Voor Woonservice zijn dit in de visitatieperiode het ondernemingsplan 'Eigenwijs in Wonen 2013-2017', het actuele ondernemingsplan 'Wonen is persoonlijk 2018-2021' inclusief de jaarplannen 2015-2018.

In haar vorige ondernemingsplan 'Eigenwijs in wonen' heeft de corporatie haar gelijkkluidende missie vertaald naar vijf speerpunten van beleid.

- *De klant tevreden:*  
Woonservice biedt zo veel mogelijk keuzevrijheid en laat haar klant waar mogelijk eigen regie voeren. De corporatie optimaliseert de komende jaren haar dienstverlening en productenaanbod en investeert in haar medewerkers. Daarbij organiseert de organisatie zich zodanig dat de individuele klanttevredenheid behouden blijft.
- *Pact voor platteland:*  
Samen met huurders en partners werkt Woonservice aan wijken en dorpen in haar gebied, waarbij krimp een zeer belangrijk thema is voor de komende jaren.

- *Transformatieopgave in kaart:*  
Woonservice zet zich de komende jaren sterk in op de transformatie van haar woningvoorraad. Zij stuurt hierbij op een woningvoorraad die aansluit bij haar doelgroep. Voor een belangrijk deel zijn dit ouderen die langer zelfstandig thuis willen (blijven) wonen.
- *Verminderen van het fossiele energieverbruik bij wonen en werken:*  
De maandelijkse energielasten vormen een belangrijk onderdeel van de totale woonlasten. Met investeringen in bouwkundige en technische maatregelen levert Woonservice een bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen en de betaalbaarheid voor haar huurders.
- *Behoud van investeringskracht:*  
Woonservice behoudt haar investeringskracht door het optimaliseren van de opbrengsten en het beheersen van de kosten. Daarbij houdt zij rekening met de betaalbaarheid en de kwaliteit van het wonen voor haar huurders en de verschillende heffingen vanuit de overheid.

Nadat het ondernemingsplan voor 2013 was opgesteld zag de corporatie op het terrein van wonen en zorg dermate veel ontwikkelingen dat zij in de begroting voor 2016 wonen en zorg als zesde kernkeuze heeft toegevoegd.

- *Wonen en zorg:*  
Woonservice zet niet alleen in op de aanpassing van haar woningvoorraad, zij investeert in dit kader ook in aangepaste woningtoewijzing en in haar netwerk, zoals in afspraken met zorgaanbieders en gemeenten.

De huidige missie van Woonservice is "Wonen is persoonlijk". Opnieuw is dit niet alleen de titel van, maar ook de rode draad in haar ondernemingsplan. De corporatie ziet in dat wonen meer is dan vier muren en een dak erop, in die geest stoomt de organisatie vooruit: "We willen innoveren, we willen werken aan woongeluk, we willen ons netwerk uitbreiden. Wij zijn niet bang voor iets nieuws: we hebben een organisatie die wel wat kan hebben. Veel deskundigheid in huis, loyale mensen en een gezonde bedrijfsvoering."

Binnen haar ondernemingsplan heeft de organisatie haar missie 'Wonen is persoonlijk' samengevat in zes strategische doelen.

#### 1. *Van OK naar WOW!:*

Woonservice wil dat klanten haar dienstverlening ervaren als meer dan prettig: niet ok, maar WOW! Dit alles valt bij de corporatie onder 'hospitality'. Belangrijk hierbij is een hartelijke en persoonlijke benadering van haar klanten. Het stelt de organisatie in staat om hen de juiste persoonlijke aandacht te geven.

#### 2. *Van organisatie naar netwerk:*

Samen met haar maatschappelijke partners en huurders werkt Woonservice aan leefbare buurten en wijken, waar het prettig en veilig wonen is. Haar rol in het netwerk ligt op het brede terrein van wonen. De corporatie is dagelijks actief in haar wijken, buurten en dorpen. Vanzelfsprekend komt de corporatie ook bij mensen thuis. Zo staan zij dicht bij haar bewoners en weten ze wat er speelt. Ze helpen vroegtijdig problemen te signaleren en op te lossen. Andere organisaties hebben deze signalerende functie ook. Door inzichten te delen en keuzes op gebiedsniveau met elkaar af te stemmen, krijgen zij gezamenlijk grip op thema's als leefbaarheid en krimp.

3. *Van focus op bedrijfslasten naar klantfocus:*

Woonservice kiest ervoor om de focus te leggen op de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant. Tegelijkertijd blijft zij scherp letten op de bedrijfslasten. Dit doen zij door te kijken hoe ze dingen efficiënter kunnen aanpakken, zowel voor haar huurders als voor zichzelf.

4. *Van grijs naar groen:*

Misschien wel de meest ingrijpende transformatie die de komende jaren echt nadrukkelijk op de agenda komt is die van 'grijs naar groen'. Samen met andere corporaties heeft Woonservice de doelstelling om de hele woningvoorraad in 2050 CO2 neutraal te laten zijn. Hiermee zijn forse investeringen gemoeid, die om afgewogen keuzes vragen in haar woningvoorraadbeleid. De corporatie stelt daarbij als harde randvoorwaarde dat de totale woonlasten betaalbaar blijven voor haar huurders en de continuïteit van Woonservice niet in het geding komt.

5. *Ontwikkelen organisatie:*

Om bovenstaande transitie te realiseren, heeft Woonservice de juiste middelen nodig. Het allerbelangrijkste daarbij zijn haar mensen en hoe zij als organisatie functioneren. De corporatie is doordrongen van het besef dat ze als organisatie ook continu in beweging en ontwikkeling moeten zijn, of liever willen zijn. Ze delen gezamenlijke kernwaarden en stralen deze uit.

6. *Optimaliseren maatschappelijk rendement:*

Naast haar menselijk kapitaal zijn ook de financiële middelen bepalend voor het realiseren van de strategische koers. Woonservice staat voor grote opgaven, zoals de energetische transformatie van onze woningvoorraad, het ophogen van haar volume vervangende nieuwbouw en de transformatie van haar woningvoorraad naar voldoende levensloopbestendige woningen. De betaalbaarheid van wonen voor haar huurders staat bij al deze opgaven centraal.

In haar jaarplannen geeft Woonservice vervolgens invulling aan de vertaling van bovenstaande doelen naar concrete activiteiten en projecten.

### **Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen. Woonservice voldoet ruim aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat de corporatie de ambities en doelstellingen voor haar maatschappelijke prestaties zo heeft geformuleerd dat zij duidelijk aansluiten op de externe opgaven. De commissie beoordeelt dit onderdeel als zeer goed (cijfer 9) op basis van de volgende pluspunten:

- + Woonservice heeft zowel de lokale opgaven als haar hierop aansluitende ambities en doelstellingen compleet onderbouwd in beeld gebracht.
- + Ambities passen bij de externe opgaven en wanneer blijkt dat actuele vraagstukken over het hoofd zijn gezien, dan stelt de corporatie haar doelstellingen redelijke snel bij, zoals de beslissing toch in te zetten op spoedzoekers door een pilot met tijdelijke huisvesting aan te gaan of voegt een thema toe, zoals de toevoeging van de zesde doelstelling wonen en zorg halverwege het ondernemingsplan 2013–2017. Dit aanpassingsvermogen maakt Woonservice onderscheidend.
- + De organisatie maakt op het juiste moment een realistische switch door van vastgoed georiënteerde corporatie naar een positionering als sociale ondernemer te bewegen. Deze omschakeling sluit zeer goed aan op de veranderende opgaven.

- + De corporatie steekt vooral gezien haar omvang veel extra energie in het zoeken naar creatieve oplossingen in samenwerking met anderen. Er worden aanvullende samenwerkingsovereenkomsten en convenanten gesloten die verder gaan dan de prestatieafspraken in de lokale driehoek. Er wordt gezamenlijk onderzoek gedaan om de opgaven beter in beeld te krijgen en Woonservice zoekt daarbij naar ruimte voor het oppakken van extra volkshuisvestelijke opgaven.



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonservice. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face gesprekken en twee telefonische gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonservice. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur-bestuurder, het MT en de RvC, hebben geen oordeel gegeven over het presteren van de corporatie.

Presteren volgens Belanghebbenden			
	Gemiddelde cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie		<b>7,8</b>	<b>50%</b>
<b>1</b> Beschikbaarheid en betaalbaarheid	<b>8,3</b>		
<b>2</b> Huisvesting van urgente doelgroepen	<b>7,3</b>		
<b>3</b> Wonen en zorg	<b>8,2</b>		
<b>4</b> Kwaliteit en duurzaamheid	<b>7,4</b>		
<b>5</b> Investerings in vastgoed en verkoop	<b>7,5</b>		
<b>6</b> Leefbaarheid in kleine kernen	<b>8,0</b>		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	<b>25%</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	<b>7,6</b>	<b>7,6</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,8</b>	

Detailbeoordeling per belanghebbendengroep	Huurders	Gemeenten	Overig	Gemiddelde cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
<b>1</b> Beschikbaarheid en betaalbaarheid	8,3	8,5	8,0	<b>8,3</b>
<b>2</b> Huisvesting van urgente doelgroepen	6,5	7,8	7,6	<b>7,3</b>
<b>3</b> Wonen en zorg	8,4	8,4	7,8	<b>8,2</b>
<b>4</b> Kwaliteit en duurzaamheid	7,3	7,5	7,5	<b>7,4</b>
<b>5</b> Investerings in vastgoed en verkoop	7,5	7,5	7,6	<b>7,5</b>
<b>6</b> Leefbaarheid in kleine kernen	8,3	8,1	7,6	<b>8,0</b>
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	8,0	8,5	7,5	<b>8,0</b>
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	8,0	7,4	7,5	<b>7,6</b>

## 4.1 De belanghebbenden van Woonservice

### Huurdersorganisatie

In het werkgebied van Woonservice is één huurdersvereniging actief, namelijk huurdersvereniging Samen Sterk. Door de fusie met BCM Wonen op 1 januari 2017 is de huurdersvertegenwoordiging van BCM, genaamd De Koepel onderdeel van Samen Sterk. Woonservice heeft een goede samenwerking met beide verenigingen. In 2017 zijn afspraken gemaakt over de taakverdeling tussen beiden. Met een nieuwe samenwerkingsovereenkomst die begin 2018 werd opgesteld en ondertekend, is de samenwerking tussen Samen Sterk en De Koepel geformaliseerd. De leden van de huurdersvereniging betalen geen contributie meer. Iedereen die huurt bij Woonservice is lid van de vereniging. Op deze manier kan het bestuur van Samen Sterk de belangen van alle huurders goed behartigen.

### Gemeenten

Negen gemeenten telt het werkgebied van Woonservice. Alleen in de gemeenten Oldambt en Groningen heeft Woonservice vanwege zeer beperkt woningbezit geen prestatieafspraken gemaakt. In de gemeenten Midden-Drenthe, Coevorden en Emmen heeft de corporatie meegewerkt aan gezamenlijke prestatieafspraken, waarbij in een vierjarige raamovereenkomst, ook wel 'Lokaal akkoord', de basis is gelegd voor de prestatieafspraken voor de komende jaren. Samen met gemeente Borger-Odoorn vormen Coevorden en Midden-Drenthe de belangrijkste gemeentelijke stakeholder, omdat het grootste deel van het woningbezit van Woonservice zich in de kernen van deze drie gemeenten bevindt. De commissie heeft daarom met de wethouders Wonen en een ambtelijke vertegenwoordiger Wonen van deze drie gemeente gesproken. Aangevuld met de gemeente Emmen om ook een van de overige gemeentelijke stakeholders waar Woonservice niet de grootste corporatie binnen de gemeente is aan het woord te laten.

### Overig: Zorg- en Welzijnspartijen

Tijdens een groepsgesprek sprak de commissie met de volgende zorg- en welzijnspartners:

- *Tangenborgh;*  
Een in de regio gewortelde zorgorganisatie die specialistische zorg voor ouderen biedt, gericht op wonen, zorg en welzijn. Tangenborgh beheert in de gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen woonzorglocaties. In en vanuit deze locaties biedt de organisatie 24 uur per dag zorg aan in heel Zuidoost-Drenthe.
- *Tintengroep;*  
Als regionale welzijnsorganisatie is de Tintengroep initiator en aanjager van het netwerk Alliantie van Kracht. De Alliantie van Kracht is het antwoord op het groeiend besef in de regio dat ieders inzet hard nodig is om de hardnekkige armoede effectief aan te pakken. Het netwerk bestaat uit organisaties in de sectoren Wonen, Welzijn en Zorg, gemeenten, provincies en kennisinstellingen. Samen willen zij een beweging op gang brengen om armoede in de Veenkoloniën op zowel de korte als de lange termijn structureel en fundamenteel te bestrijden.
- *Treant Zorggroep;*  
Ouderen met een zorgvraag uit de regio Hoogeveen-Emmen-Stadskanaal kunnen bij deze regionale zorggroep terecht voor wonen, welzijn, zorg, revalidatie en behandeling, in een van de zeventien locaties voor wonen en zorg of thuis.

- *Welzijnswerk Midden-Drenthe;*  
Als lokale welzijnsorganisatie in de gemeente Midden-Drenthe werkt de organisatie in alle buurtschappen, dorpen en grote kernen aan maatschappelijke dienstverlening en samenlevingsopbouw. Als samenwerkingspartner bevordert Welzijnswerk welzijn en samenleven in de plattelandsgemeente Midden-Drenthe.

### **Overig: collega-corporaties**

Woonservice heeft in zeven gemeenten prestatieafspraken opgesteld. In de meeste gemeenten werkten zij daarbij naast de eigen huurdersvereniging Samen Sterk, samen met collega-corporaties (onder andere Lefier, Domesta en Actium) en afzonderlijke huurdersorganisaties. Tijdens een groepsgesprek sprak de commissie met de volgende collega-corporaties:

- *Actium;*  
Vanuit haar kantoor in Assen verhuurt deze collega-corporatie rond de 16.000 woningen in de provincies Drenthe en Zuidoost Friesland.
- *Domesta;*  
Vanuit haar kantoor in Emmen verhuurt deze collega-corporatie bijna 11.000 woningen in de Drentse gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden, Emmen en Hoogeveen.
- *Woonborg;*  
Vanuit haar kantoor in Vries verhuurt deze collega-corporatie bijna 5.000 woningen in de Drentse gemeenten Aa en Hunze, Haren, Noordenveld en Tynaarlo.

### **Overig: Provincie Drenthe**

Tijdens een face-to-face interview sprak de commissie aanvullend met:

- *Provincie Drenthe;*  
Met de Regiodeal en Expeditie Energie neutraal wonen is de Provincie een belangrijke partner op het gebied van duurzaamheid.

## **4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Woonservice een 7,8 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Woonservice is in de ogen van belanghebbenden een solide partij die als prettige samenwerkingspartner een evenwichtige bijdrage aan de opgaven oppakt.

### **a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

### **Betaalbaarheid en beschikbaarheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 8,3.

De meeste zorg- en welzijnspartners hebben zich samen met de Provincie op dit onderdeel doordat zij onvoldoende zicht op de prestaties, onthouden van scores.

De belanghebbenden zijn unaniem in hun oordeel dat het thema betaalbaarheid en beschikbaarheid de hoogste waardering van de zes thema's verdient. Vooral de prestatie op betaalbaarheid komt hierbij als onderscheidend naar voren komt, getuigen opmerkingen als: de laagste huren van Drenthe, betaalbaarheid zit in de genen en Woonservice maakt betaalbaar waar. De prestatie is uitzonderlijk, Woonservice weet ruim 90 procent van haar woningvoorraad onder de eerste aftoppingsgrens te houden, waar volgens de meeste prestatieafspraken eerder 80 procent als doel benoemd is. Betaalbaarheid is tijdens deze visitatieperiode een urgent thema geworden binnen de gemeenten, wat opnieuw bevestigd is door het gezamenlijk uitgevoerde woonlastenonderzoek. De corporatie zet niet alleen in op betaalbare huren, maar is ook actief betrokken bij de initiatieven voor schuldpreventie en het voorkomen van uitzettingen.

De corporatie biedt consistent en eerlijk huurbeleid. Als voorbeeld haalt huurdersvereniging Samen Sterk aan dat een huurverhoging ook stopt bij het bereiken van de maximale huur. Consistent is bijvoorbeeld het doorvoeren van de betaalbaarheid bij overnames, zie de forse huurverlagingen in Stadskanaal na de fusie met BCM Wonen. De huurders geven aan dat de corporatie om een hoger cijfer te halen het ook moet aandurven om meerjarenafspraken over betaalbaarheid te maken. De gemeenten zijn positief over de manier waarop Woonservice de uitkomsten van het voorgaande woonlastenonderzoek uit 2014 (dat herhaald is in 2018) opvolging gaf door het doorvoeren van huurverlagingen.

De gemeenten waarderen de inzet van Woonservice op betaalbaarheid een keer met een ruim voldoende (cijfer 7) tot tweemaal als zeer goed (cijfer 9). Gemeente Midden-Drenthe stelt dat de maatschappelijke opgave in het Drentse particulier bezit groter is dan dat in haar huursector, waar de corporatie voor betaalbaar wonen zorgt. Het beeld dat wachttijden oplopen beschouwt zij daarnaast als krom, omdat het een gevolg is van de grote groep voorzorg inschrijvingen. Alleen spoedzoekers zijn te noemen als doelgroep die te makkelijk in de knel komt. De gemeenten zijn tevreden met de samenwerking rond woonplannen: aanbod volgt vraag, terwijl rekening wordt gehouden met groei op de korte en krimp op langere termijn. Door het gedeeld opdrachtgeverschap hebben gemeenten en corporaties over de cijfers geen discussie en delen ze het inzicht dat in de huursector niet veel uitbreiding voorzien is.

### **Huisvesting urgente doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,3.

Alle belanghebbenden herkennen de inspanning en opgebouwde ervaring van Woonservice op de specifieke doelgroep uitstroom OGGZ in Beilen. Gemeente Midden-Drenthe geeft hierbij aan dat zij geen prestatieafspraken nodig heeft om deze inzet van de corporatie vast te leggen. Het vertrouwen dat dit onderwerp 'van nature tussen de oren zit' en er dus ten alle tijden afspraken over te maken zijn, is groot en grotendeels gebaseerd op de resultaten uit het welwozo overleg, waar Woonservice actief haar rol pakt.

De corporatie geeft in haar bewonersmagazine 'De Deurpost' regelmatig toelichting op de urgente doelgroepen, de extramuraliseringsopgave en slimme innovaties met behulp van nieuwe technologieën.

De gemeenten vinden het krachtig dat de corporatie jaarlijks terugblijkt op wat er concreet gepresteerd is, maar ook welke voornemens niet gelukt zijn, of welke ambities langer de tijd nodig hebben om tot resultaat te leiden. In het geval van niet behaalde ambities is over het algemeen een legitieme oorzaak te noemen, zoals de pilot tijdelijke verhuur, die vertraging heeft opgelopen doordat er nog geen locatie beschikbaar is of de lage mutatiegraad die de mogelijkheid om sturing te geven aan huisvesting van urgente doelgroepen.

Huisvesting van statushouders wordt verstandig aangepakt door Woonservice in samenwerking met haar collega-corporaties, waarbij de belangen van de taakstellingen goed worden afgewogen ten opzichte van de draagkracht in met name de kleinere kernen en oplossingen gevonden worden. De corporatie doet meer op dit vlak dan van haar mag worden verwacht. Over het niet behalen van de taakstelling geven de gemeenten aan dat hier bestuurlijke instemming over bestaat, aangezien het vooral een gevolg is van onvoldoende aanbod vanuit het COA en onvoldoende interesse door statushouders zelf in de regio. Huurdersvereniging Samen Sterk merkt op dat de corporatie een hogere score had gekregen als zij meer aandacht voor de begeleiding van deze specifieke doelgroep had georganiseerd. Woonservice had hier Vluchtelingen hulp of andere partijen om deze doelgroep heen opdracht toe kunnen geven, vanuit hun rol binnen het welzowo verband. Dezelfde begeleidingsbehoefte geldt in principe voor alle bewoners waar rekening te houden is met een beperking. Tegelijkertijd zien de huurders ook in dat de overlast problematiek door urgente doelgroepen verder voert dan de verantwoordelijkheid van alleen de corporatie. Regie en doorzetkracht liggen bij gemeente en respectievelijk het welzijnswerk.

Laatste opmerking van de belanghebbenden op dit thema gaat over urgentiebeleid. Of beter gezegd, de houdbaarheid op het niet hanteren hiervan. Zorg is dat de groeiende extramuralisering- en uitstroomopgave, andere kwetsbare doelgroepen in de knel brengt.

## **Wonen en zorg**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 8,2.

Gemeenten zien dat de corporatie binnen haar woningvoorraad adequaat op de vergrijzingsopgave inspringt door de forse inspanning op levensloopbestendigheid van het deel van haar woningvoorraad die zich daartoe leent en voldoende toekomstwaarde heeft. Net als bij het huisvesten van urgente doelgroepen, wordt ook hier de actieve rol die de corporatie oppakt binnen de verschillende afstemmingsvormen in wonen zorg en welzijnsverband genoemd. Aanvullend krijgt het gestructureerde en voortdurend overleg over het huisvesten van ouderen en de specifieke uitdagingen die hierbij komen kijken, waardering van de zorg- en welzijnspartners. Gemeente Emmen haalt De Schans, een woonzorglocatie met in totaal 175 huurappartementen die Woonservice verhuurd aan Tangenborgh aan als mooi voorbeeld van inzet op wonen en zorg.

Huurdersvereniging Samen Sterk is positief over het initiatief op verzoek van huurders huisliften in een gezinswoning te plaatsen, maar vraagt de corporatie ook om alvast na te denken over het woonruimteverdelingsvraagstuk dat deze aangepaste woning met zich meebrengt als de huidige huurder vertrekt. Collega-corporaties halen de huisliften eveneens aan als innovatief voorbeeld dat past bij de bereidheid van Woonservice om te experimenteren en investeren in levensloopbestendigheid.

Ondanks de hoge kosten van deze ingreep, blijkt de keuze om op deze manier het bestaande sociale netwerk van een bewoner in stand te houden erg zinvol. Omdat rond dit initiatief de vraag rond proportionaliteit van de investering niet zomaar positief te beantwoorden is, vinden zij het prima dat hier tussen de corporaties eigen signatuur ontstaat.

### **Kwaliteit en duurzaamheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,4.

Gemeenten en de huurdersorganisatie zien dat de woningvoorraad er dankzij een goede staat van onderhoud kwalitatief goed bij staat en op orde is. Leden van de voormalige huurdersvereniging De Koepel benadrukken bovendien dat het onderhoud van het voormalig BCM bezit er zichtbaar op vooruit is gegaan sinds overname door Woonservice. Alle belanghebbenden zien dat Woonservice op het gebied van duurzaamheid zeker geen early adapter is. Wel is de corporatie duidelijk bereid te investeren in energetische maatregelen en durft zij experimenten aan te gaan. Enige terughoudendheid noemt de huurdersvereniging als het gaat om de zonnepanelen, waar voor zittende huurders een huurverhoging tegenover staat en na mutatie wordt de investering in de opgetrokken huurprijs meegenomen. Veel huurders hebben twijfels of de zonne-energie loont, vooral als het teruglevervoordeel vervalst. Hier zou Woonservice gesprekken over aan moeten gaan met Enexcis. Alternatief is dat de corporatie gaat werken aan zelfvoorzienende wijken. Op gebied van duurzaamheid zijn er de komende tijd keuzes te maken. Overige belanghebbenden vullen aan dat de voortvarendheid ontbreekt, ook bij de plannen van de Provincie die met haar Expeditie als aanjager fungeert.

Om dezelfde afwachtende houding krijgt dit thema een aantal keer een lagere waardering. Een volgend project ontbreekt, ondanks de beschikbare middelen houdt Woonservice het bij een beperkt aantal experimenten. Daarnaast verdient de kosten-baten discussie in duurzaamheidsinvesteringen meer aandacht.

Dat er geen bereidheid is om mee te investeren in landelijke innovatiekosten, kan juist op de waardering van de huurdersvereniging rekenen aangezien het om de uitgave van maatschappelijk geld gaat. Bijkomend voordeel is dat huurder niet geconfronteerd worden met mogelijke vervelende kinderziekten – tenzij zichzelf melden voor deelname aan een experiment.

De Provincie licht toe dat de Expeditie Energie neutraal wonen opgezet is als netwerkorganisatie. Met een investeringsagenda, om op de duurzaamheidsopgave versnelling te realiseren. Partijen uit het veld geven aan wat nodig is, zo vormde de flora en faunawetgeving bijvoorbeeld obstakel. Samen met acht collega-corporaties is Woonservice onderdeel van een van de versnellingssteams. Hierbinnen is de corporatie een koploper met voorbeeldfunctie, zie haar boven gemiddelde inzet en bereidheid kennis te delen op circulair bouwen. Voor een hogere score is het nodig om de noodzaak in te zien van een aanpak die efficiënter is en meer durf om aan te gaan. Energiepioniers of actueler de warmtepompen: realiseer je dat op een gegeven moment de experimenteer fase voorbij is. Daarnaast vraagt duurzaamheid volgens de Provincie om opschaling, bij voorkeur naar een wijkenaanpak, zodat de kostprijs van de energetische maatregelen naar beneden kantelt. Tot slot merken de zorg- en welzijnspartners over duurzaamheid in hun complexen op dat deze keurig voldoen aan het huidige bouwbesluit en de plusambitie die Woonservice qua financiële positie waar zou kunnen maken, ontbreekt.

Zorginstellingen vinden dat de kwaliteit van dienstverlening zich positief aan het ontwikkelen is sinds het nieuwe bestuur. Als voorbeeld wordt de snelle reactie van de organisatie aangehaald tijdens de verbouwing van een zorgcomplex en overlast die dit veroorzaakte bij bewoners. Op klachten hierover volgde een snelle ingreep van Woonservice.

Verbetering is vooral facilitair in de organisatie te behalen; klachten en openstaande opleverpunten bij nieuwbouw vormen langlopende dossiers voordat ze opgelost worden. Een ander voorbeeld zijn problemen met de branddeuren binnen een complex. Terwijl hier een hoog risico ligt, was herhaald contact nodig om tot een passende oplossing te komen. De partners typeren dit niet als onwil, het lijkt eerder het gevolg van moeizame interne procesgang. Tegelijkertijd constateren zij dat de tevredenheid van de huurders in de zorgcomplexen die een rechtstreeks huurcontract met Woonservice hebben hoog is.

### **Investerings in vastgoed en verkoop**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 7,5.

Op dit thema komt bij alle belanghebbenden in de gesprekken aan de orde dat de financiële overmaat van de corporatie verstandig besteed is door de keuze om een fusie aan te gaan met SHBB en BCM Wonen en woningbezit van een collega-corporatie over te nemen. Hoewel deze nieuwe woningvoorraad vervolgens een aanzienlijke onderhouds- en huurprijsopgave met zich mee bracht, was het een strategisch juiste zet omdat Woonservice hiermee het lokale ouderenhuisvestingssegment toekomstbestendig maakte.

De nieuwe strategie in portfolio management krijgt van de huurdersvereniging een wisselende waardering. Samen Sterk neemt een afwachtende houding aan ten opzichte van de forse sloopambitie en de krimpende woningvoorraad die dit op termijn met zich meebrengt. De huurders zijn van mening dat Woonservice om haar positionering als plattelandscorporatie waar te maken, moet blijven investeren, juist ook in alle kleine kernen van het werkgebied. Zij constateren dat de vraag hoog is, vooral doordat er relatief veel mensen terug (willen) keren naar deze kernen. In kluswoningen liggen volgens de huurders kansen voor jonge woningzoekenden en een project als in Westerbork, waar gestapelde nieuwbouw op een voormalig schoollocatie gerealiseerd werd, biedt de mogelijkheid tot doorstroming die nodig is. Tegelijkertijd spreekt de huurdersvereniging ook waardering uit voor de dispositiestrategie, omdat de keuze vastgoed af te stoten inspeelt op de vraag of het reëel is om als kleine corporatie in zoveel gemeenten en kernen actief te blijven.

De gemeenten waarderen de investeringen van Woonservice een keer met een ruim voldoende (cijfer 7) tot tweemaal als goed (cijfer 8). Zij constateren dat de corporatie goed bezig is met planontwikkeling vanuit de strategie om vooral in te zetten op vervangende nieuwbouw als gevolg van forse sloop op termijn. De strategie om oudere woningen te slopen in gebieden waar krimp zich gaat manifesteren en seniorgeschikt terug te bouwen op plekken met een beter voorzieningenniveau wordt door de gemeenten onderschreven en sluit aan bij de woonvisies. De zorgvuldigheid waarmee dit gebeurt wordt geprezen. De afgelopen periode zijn er zeker al een aantal nieuwe projecten opgeleverd, in het geval van een lagere score ligt de kanttekening bij de constatering dat resultaten voor een belangrijk deel pas vanaf 2019 en daarmee in de volgende visitatieperiode gerealiseerd worden.

Als slimme investering zet noemen de collega-corporaties de samenwerking op inkoop. Klein en pragmatisch begonnen, vanuit de verkenning wat kunnen we onderling bundelen, is de gezamenlijke inkoop nu een succes. Naast gezamenlijke tenders op bijvoorbeeld liftonderhoud, voegen de corporaties inmiddels ook hun nieuwbouwprojecten samen waardoor er winst in de grotere volumes en meer markt continuïteit ontstaat. De beslissing om te temporiseren in verkoop van huurbezit was functioneel om met elkaar de statushouderspiek op te kunnen vangen. Niet voor alle corporaties was dit een makkelijke beleidsknop om aan te draaien, Woonservice had hier het voordeel van haar financieel vermogende positie. Een ander tactisch besluit is de ambitie om vooral woningen met een laag energielabel op de verkooplijst te zetten. Juist deze woningen zijn goed verkoopbaar omdat Woonservice als collega-corporatie goed oog heeft voor doelgroep aan wie zij verkoopt. In kleine kernen zijn dit vaak handige klussers die voldoende middelen hebben om een eigen woning aan te pakken. De collega-corporaties beoordelen dit thema als goed (cijfer 8).

Zorg- en welzijnspartners Welzijn waarderen de investeringen van Woonservice tot slot met een ruim voldoende (cijfer 7) omdat de corporatie duidelijk gegroeid is in hun aandacht voor samenwerking in nieuwbouwprojecten en gezamenlijk bereid is om vooruit te blikken op wat er nog meer nodig is om voldoende huisvesting met zorg en welzijn nabij te bieden.

### **Leefbaarheid in kleine kernen**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een 8,0.

De huurders spreken in hun afzonderlijke oordelen over leefbaarheid de meeste waardering uit door de prestaties een aantal keer het cijfer 9 te geven. Beilen wordt aangehaald als specifiek voorbeeld van waardevolle aanpak in de woon- en leefomgeving. De looproute van GGZ-cliënten uit 'Duurzaam verblijf' veroorzaakte hier veel overlast. In samenwerking met de gemeente wist Woonservice stevig op de klachten in te zetten. Ook in andere kernen herkennen de huurders dat leefbaarheid door de corporatie zichtbaar verder voert dan beleidsvoornemens. Tuinonderhoud blijkt lokaal een belangrijke graadmeter voor de ervaren leefbaarheid en is dan ook een terugkerende inspanning van de corporatie. Overige inzet is vooral gericht op het ondersteunen van het behoud en waar nodig de opbouw van sociale structuren.

De leden van de huurdersvereniging die het op een goed (cijfer 8) als waardering houden, merken op dat een groot deel van de kernen uit het werkgebied van oudsher een sterke sociale cohesie kennen, wat de leefbaarheid in deze gemeenschappen ten goede komt. Dat Woonservice ook in deze kernen beleid formuleert voor behoud van de bestaande structuur en deze vastlegt in prestatieafspraken, is een plus. De corporatie mag hierbij van haar huurders meer durf tonen door verruiming te zoeken in verdergaande samenwerking met onnatuurlijke partners zoals een vervoersbedrijf.

Collega-corporaties herkennen dat Woonservice inzet op laagdrempeligheid, aansluitend op de leefbaarheidsinzet die al in een kern aanwezig is. Binnen de enorme diversiteit van het werkgebied voelt de hele organisatie feilloos aan wat er nodig is. In een gebied als De Monden is het lastig om het verschil te maken. Woonservice begrijpt dan ook dat op daar meer dan op andere plekken ingezet moet worden op samenwerking met partners.



Ditzelfde besef lag ook ten grondslag aan de aanvankelijk huiverige houding om deel te nemen aan de Voorzieningenwijzer. De organisatie maakte eerder de keuze om vanuit het systeem aan betaalbaarheid bij te dragen. Sinds zij wel participeert, heeft de organisatie haar positie als corporatie goed benut om het initiatief verder te brengen. Onder andere door de te agenderen dat voor groter succes ook de gemeente het initiatief nog meer te omarmen heeft.

De gemeenten vinden de inzet op leefbaarheid logisch en initiatiefrijk en zijn over het algemeen tevreden over de woon- en leefomgevingen. In grotere kernen toont Woonservice met wijkverbeteringsprojecten deels in de koop- en deels in de huursfeer zoals Noorderhoek, zeer veel betrokkenheid. In de kleinere kernen signaleert gemeente Midden-Drenthe soms minder zichtbare inzet van de corporatie. Voor de allerkleinste kernen waar slechts enkele huurwoningen beschikbaar zijn, brengt dit beheerprobleem met zich mee. In het slopen van oude woningen in Veenoord en het terugbouwen in de vorm van hofjes waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en problemen kunnen signaleren ziet Emmen juist wel weer een voorbeeld waarin investeringen direct bijdragen aan de leefbaarheid van de kleine kern. Gemeente Coevorden geeft aan dat het bedrag per woning wat mager is en spreekt de wens uit om hier ontheffing op te krijgen vanwege de krimpende bevolking.

De samenwerking met de sociaal teams vroeg in Borger-Odoorn aan het begin van de visitatieperiode om aandacht. De gemeente heeft nu de indruk dat de corporatie en stichting sociale teams elkaar beter kennen en meer met elkaar weten op te trekken.

Afsluitend merkt het Welzijnswerk bij dit thema de open en positieve houding van Woonservice ten opzichte van het Dorpenoverleg Midden-Drenthe op. Bij een aanvraag van Dorpsbelang voor dorpszorg vanuit nabuurschap bleken de doelstellingen nog niet gedefinieerd. Vanuit welzijnsgedachte vormt dit geen probleem; welzijn sluit aan bij wat er in een gemeenschap leeft en geeft daarbij ruimte aan inwoners om doelen gaandeweg te laten groeien. In plaats van eerst de plannen uitgekristalliseerd te krijgen, toont Woonservice hetzelfde welzijnstyperende vertrouwen. De corporatie geeft inwoners die uitspreken zelf een buurtinitiatief handen en voeten te willen geven, hiertoe de kans.

## **b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 8,0.

Van de gesproken belanghebbenden geven de gemeenten de relatie en communicatie de hoogste waardering. Woonservice is voor hen een betrouwbare en gezonde partner, soepel en snel in de samenwerking. Niet alleen op het gebied van wonen, want hoewel minder frequent, wordt ook contact met de sociaal domein collega's gelegd. Daarnaast zoekt Woonservice actief het contact met collega-corporaties om oplossingen te bieden bij opgaven die zij zelf niet waar kunnen maken. Het contact met de corporatie typeert zich door haar korte lijnen, hier duidt zich in de ogen van de gemeenten het voordeel van de kleinschaligheid van de organisatie. De grote openheid van communiceren is opvallend – ook over projecten en ambities die niet tot stand komen. De gemeentelijke organisatie en corporatie weten elkaar makkelijk te vinden. Binnen het proces van prestatieafspraken heeft Woonservice oog voor de samenwerking met haar huurdersorganisatie en geeft rekenschap aan hun inzet als vrijwilligers tussen verdere alleen professionals.

Voor huurdersvereniging Samen Sterk zijn afgelopen vier jaar op te splitsen in twee bestuurlijke periodes. Naast gewenning was een prettig gesprek met het nieuwe bestuur voldoende om in de bekende openheid en toegankelijkheid met elkaar samen te werken. De open houding herkennen de huurders zowel intern – “We lopen hier zo binnen om de medewerkers op te zoeken die nodig zijn om afspraken na te komen”, als extern waar zij kunnen constateren dat de corporatie politiek gezien duidelijke ingangen heeft. Belangrijk vinden zij ook dat zij zich als gesprekspartner serieus genomen voelen en de organisatie geen verkramping bij vragen of kritiek laat zien.

Er gaat het laatste jaar meer aandacht uit naar samenspraak om tot oplossingen te komen, niet alleen op het gebied van woningbouw, maar op het brede terrein van leefbaarheid, welzijn en zorg. Dat Woonservice haar rol binnen het sociaal domein opnieuw aan het uitvinden is, wordt niet altijd direct begrepen door overige huurders. Samen Sterk ziet het als haar taak om draagvlak en uitleg te geven over deze transitie.

Collega-corporaties benadrukken dat opgaven evenwichtig worden opgepakt. Ongeacht haar beperkte schaalgrootte pakt Woonservice een actieve rol. Ook de Provincie ziet dat Woonservice altijd aanwezig is op bijeenkomsten en daar actief de verbinding zoekt met andere partijen. Zorgpartners geven de relatie en communicatie een voldoende (cijfer 6), omdat zij ervaren dat de corporatie wel ruimte biedt om mee te denken, maar uiteindelijk vaak financiële plafonds aanhaalt om discussie over onderhoudskosten en/of vervangingsinvesteringen te beëindigen. Daar staat tegenover dat zorg en corporatie elkaar bestuurlijk snel aan tafel weten te krijgen en de oplossingsgerichtheid zich dan al snel toont. Een positief voorbeeld is ondersteuning en hulp bij het voorkomen van exploitatieproblemen van een nieuwbouwcomplex.

### **c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,6.

De tevredenheid over de mate van invloed is over het algemeen iets minder goed beoordeeld. Huurdersvereniging Samen Sterk haalt hierbij haar geringe betrokkenheid bij de totstandkoming van het nieuwe strategisch voorraadbeleid aan, terwijl de bijgestelde wensportefeuille belangrijke verschillen met voorgaande plannen laat zien. Krimp is als nieuwe focus niet de dagelijkse ervaring van inwoners en dus lastig naar de achterban door te vertalen. Vanuit het prestatieafsprakentraject is de huurdersorganisatie gewend veel invloed uit te kunnen oefenen. Een ander positief voorbeeld waar de huurders hun ingebrachte ideeën zichtbaar in de stukken terugzien is de heisessie die in het teken stond van het nieuwe ondernemingsplan.

Zorg- en welzijnspartners zijn tevreden over de mate waarin het thema wonen en zorg in het beleid van Woonservice terugkomt, alleen is het hen onduidelijk of dit een direct gevolg van de samenwerking is. Zij zijn positief over de afstemming die lokaal op raakvlakken met de corporatie plaatsvindt. Daarnaast vragen zij zich af of de corporatie de sociale kaart van het werkgebied voldoende in beeld heeft om mogelijke dubbelingen in inspanningen te voorkomen.

Gemeente Midden-Drenthe ziet een positieve ontwikkeling in de manier waarop Woonservice hen betreft. Van reactief, kan de gemeente nu de vraag verwachten hoe zij tegen een bepaald dossier aankijken. Zoals recent het vraagstuk rond midden huur; na aanvankelijk een gesloten afwijzing, staat de corporatie nu open voor een bredere taakopvatting als gemeente dit in gezamenlijkheid wil oppakken. Ook de andere gemeenten zien hun invloed als waardevol, wat vooral tot uiting komt binnen de prestatieafspraken – die aansluiten op de woonvisies.

Voor de collega-corporaties geldt dat impliciete voldoende invloed aanwezig en dit expliciet niet aan de orde is als collega corporatie. Waardevol is de openheid over elkaars initiatieven en uitwisseling tussen de organisaties. Woonservice is ontvankelijkheid en uitnodigend in haar samenwerkingen.

### **4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden**

Belanghebbenden zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten en tips zijn hieronder weergegeven. Daarbij geven meerdere belanghebbenden aan dat zij hun opmerkingen vooral zien als stimulans voor de corporatie om op de ingeslagen weg door te gaan.

#### *Huurdersorganisatie*

- De Huurdersvereniging Samen Sterk geeft Woonservice de volgende tips:
  1. Betrek de huurders in een vroegtijdiger stadium bij het maken van keuzes – bijvoorbeeld bij het opstellen van een nieuwe wensportefeuille.
  2. Zet gemeenschappelijke ruimtes van seniorencomplexen meer en multifunctioneler in voor de lokale gemeenschap. Houd er rekening mee dat de ervaring leert dat huidige huurders hier niet altijd open voor staan, neem hier in dat geval eigenstandig als organisatie een beslissing over.
  3. Heb oog voor het vertalen van nieuw beleid naar een groep huurders die niet openstaat voor veranderend beleid. Zet hier actief op in met een toegankelijke, leesbare communicatiestrategie en benut ook nieuwe communicatiekanalen. Voorkom hiermee dat de druk om draagvlak te creëren te veel bij de huurdersorganisatie komt te liggen en mogelijke weerstand onnodig groeit.
  4. Bekijk kritisch naar het rendement van maatschappelijk vastgoed, afgezet tegen de waarde van de voorzieningen die dit vastgoed biedt voor het vergroten van een vitale woon- en leefomgeving.
  5. Zoek tegelijkertijd 'local for local' naar oplossingen, door in gezamenlijkheid met partnerorganisaties juist per definitie te investeren in voorzieningen in de kleine kernen. Gooi voor deze gedeelde investeringen vanuit de gedachte "It takes a village to raise a child" actief balletjes op bij potentiële samenwerkingspartners en definieer alvast een beleidskader om zodra de kans zich voordoet prioriteit aan het voorzieningenniveau in kleine kernen te geven.

#### *Gemeenten*

- De gemeente Borger-Odoorn vraagt aandacht voor het volgende:
  6. Ga actief aan de slag met de projecten die in de Gebiedsagenda en Regiodeal onder te brengen zijn op duurzaamheid en leefbaarheid. Laten we volhouden dat we hiervoor in de juiste stand staan – om nu door te pakken.

7. Experimenteer met kleinschaligere woonvormen voor ouderen, zodat bewoners elkaar tot steun kunnen zijn, met zorg in de buurt. Hierbij zijn successen te leren uit projecten met Begeleid Wonen. Als alternatief op grotere complex als Borgerhof, liggen kansen met name in de kleine kernen.
  8. In de volle breedte is er behoefte aan experimenteerruimte nodig, verdergaand dan alleen inzet op bijzondere woonvormen. Een voorbeeld is multifunctionelere inzet van maatschappelijk vastgoed. Laat institutionele grenzen in minder mate de door ontwikkeling van de samenwerking bepalen; benut waar kan meer regelvrije zones.
  9. Op projectbasis behoort samenwerking met andere wethouders uit het sociaal domein om de opties, kennis en kunde bij elkaar brengen tot de mogelijkheden.
- De gemeente Coevorden vult als verbetering aan:
    10. Voorkom gespikkelde verkoop en onderzoek de mogelijkheid om woningen terug te kopen. Met duurzaamheid als gedeelde opgave is het niet wenselijk om verouderd bezit aan kopers te verkopen die nauwelijks in de woning kunnen investeren.
    11. Toon durf in investeringskeuzes ook als het onmiddellijk in de bestaande portfolio strategie ingrijpt. Kijk hierbij verder vooruit dan de prestatieafspraken of komende vijf jaar.
    12. Wees creatief in de manier waarop leefbaarheidsbudget in gezet kan worden. Laat huurders bijvoorbeeld mee profiteren van een glasvezel aansluiting, juist in plattelandskernen waar dit voor markt niet rendabel is en maak hiermee de infrastructuur voor domotica op orde.
    13. Laat de bestuurder de eigen oordeelsvorming van de Raad van Commissarissen vanuit hun de maatschappelijke toezicht rol (wat krijg je bevestigd en wat krijg je ontkend) benutten om het gemeentelijk gesprek vooruit te helpen bij majeure thema's waar het soms lastig is tot elkaar te komen.
  - De gemeente Midden-Drenthe komt met een aantal tips:
    14. Wees niet te bescheiden over je kunnen, blijf de kracht van kleinschaligheid van de organisatie benutten om mee te bewegen in de snel veranderende wereld.
    15. Bedenk bewust of vanuit bredere samenwerking in kernteams leefbaarheid nog meer resultaat te halen is uit de Woonservice succesformules van 'stampotproat' of tuinfestival.
    16. Houd voldoende aandacht voor de kleinere kernen, zoals Nieuw Balinge of Witteveen, waar de vergrijzing harder dan gemiddeld doorpakt. Zorg dat je als plattelandscorporatie en (preferred) partnerrelatie met nieuw bezit in Assen en Stadskanaal niet te veel verschuift naar groter en stedelijk werkgebied.
  - De gemeente Emmen heeft als verbeteringsuggesties:
    17. De keuze om de portefeuille richting Assen uit te breiden stuit op verwondering. Woonservice heeft nu alleen in Veenoord (van de 35 kernen die gemeente Emmen rijk is) een rol en zou er ook voor kunnen kiezen een actievere rol te spelen in de stad Emmen, omdat een deel van de huurders uit de gemeente Borger-Odoorn (bijvoorbeeld in de kern Valthermond) georiënteerd is op Emmen. Profileren als plattelandscorporatie die leefbaarheid in kleine kernen combineert met versterking van de nabijgelegen grotere kern zou toch een duidelijker keuze zijn, met een grote maatschappelijke meerwaarde.

18. De samenwerken (ook op het sociale domein) is goed, maar voor verbetering vatbaar als de corporatie een minder afwachtende en een meer proactieve houding aanneemt. Bij behoefte om over een breder terrein dan het wonen sec te spreken, is dit een kwestie van gewoon agenderen en het voorstellen van gesprekpartners.
19. In het gedeelde overleg met de andere corporaties kan Woonservice vaker een voortrekkersrol kiezen en mag meer ambitie tonen. Voorzichtigheid is goed, maar initiatief is beter.

#### *Samenwerkingspartners*

20. Alle samenwerkingspartners vinden dat er winst te halen ligt in het organiseren van structureel overleg met wethouders van het sociaal domein. De collegacorporaties doen de oproep om hier gezamenlijk in op te trekken. Om daarbij vanuit de lijn van de inhoud, de prestatieafspraken als instrument te benutten. Aanvullend merken zij op dat Woonservice zich bestuurlijk soms onnodig bescheiden opstelt; pak gerust de mogelijkheid om ook de kartrekkersrol te pakken.
21. De Provincie merkt op dat er landelijk en vaak ook lokaal meerdere slimme innovatie mogelijkheden beschikbaar zijn. In bredere samenwerkingsverbanden is kennis te halen en delen. En ligt de mogelijkheid om op te schalen naar een beter renderende wijkenaanpak. Uitnodiging is meer in de doe-stand te komen om het sociale proces wat nodig is bij opschaling naar een wijkenaanpak aan te gaan.
22. Zorg- en welzijnspartijen valt op dat de opgave inclusieve samenleving als "nog niet gelukt" benoemd is in de position paper, terwijl de naderende uitstroom OGGZ in 2021 in combinatie met de groeiende groep kwetsbaren (hoogopgeleid trekt weg, LVB blijft, naast steeds meer overlast uit verward gedrag, dementie etc.) breed bekend is, zeker voor het werkgebied van Woonservice geldt en dus om proactiever beleid vraagt. De oproep aan Woonservice haar stuwende kracht als corporatie beter in te zetten, om gezamenlijk in de doe-stand te komen.
23. Zorg- en welzijnspartijen realiseren zich dat gemeenten op deze complexe opgave doorgaans nog niet ver gevorderd zijn in het ontwikkelen van beleid. Zij bieden daarom hun hulp aan om deze vraagstukken te agenderen bij de juiste sociaal domein wethouders.
24. Een zorginstelling signaleert dat er veel tijd nodig is voor oplossingen van de structurele problemen. Soms doordat niet duidelijk is waar de vraag in de organisatie moet landen, soms doordat de oplossing moet wachten tot de nieuwe begrotingscyclus. Verzoek is wanneer kosten een probleem zijn, dit niet in de procedure op te lossen.
25. Tot slot geeft de zorg het verder kijken dan de fysieke woonomgeving als verbeterrichting. Door het organiseren van werkconferenties willen zorgpartners de inzichten uit kenniscentra breder inbrengen. Niet alleen op bestuurlijk niveau, maar faciliteer het gesprek juist ook planmatig en operationeel, zodat de focus concreet verschuift naar wat er op de zorglocaties gebeurt, nu en in de toekomst. Eerste tips voor onderbelichte gespreksthema's zijn de behoefte aan complexmatig aanbod in duurzaamheid voor zorgbewoners en inzet op domotica en overige nieuwe technologische ontwikkelingen.



## 5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonservice, gemeten naar de visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	9,0	100%

### 5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Woonservice

De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk en in relatie tot de externe opgaven en lokale context benut.

Woonservice is een financieel sterke corporatie, die zonder problemen haar investeringsopgave weet in te vullen en daarbij ook kans ziet om collega-corporaties een helpende hand te bieden. De keuzes en overwegingen die Woonservice ten aanzien van haar vermogensinzet maakt, zijn helder beschreven in de diverse beleidsstukken en verantwoordingsrapportages en worden op inzichtelijke wijze gecommuniceerd naar haar belanghebbenden in de jaarverslagen. De meerjarenbegrotingen en kwartaalrapportages zijn goed opgezet en zijn helpend voor een zorgvuldige afwegingen rond de inzet van vermogen. Ongeacht de aanzienlijke financiële overmaat waarmee de corporatie deze visitatieperiode startte, blijven het bestuur en managementteam gericht op checks and balances en blijft de organisatie zoals een belanghebbende het aangaf "gezond op de kleintjes letten" om haar beschikbare vermogen gepast in te zetten.

Over haar eigen financiële perspectief stelt Woonservice het volgende: "We staan de komende jaren voor grote investeringen door de verduurzaming van ons woningbezit. Dankzij onze gunstige financiële positie zijn wij in staat om hierin daadwerkelijk meters te maken. Echter, niet alles kan. Daarom zorgen we voor een goed onderbouwd plan en werken we met verschillende scenario's. De financiële middelen die we niet direct nodig hebben, mogen echter niet ongebruikt blijven. Wij willen op een maatschappelijk verantwoorde wijze deze middelen inzetten voor nieuwe opgaven". Deze visie is duidelijk terug te zien in de manier waarop de corporatie haar vermogen inzet.

Over de financiële middelen die de organisatie niet direct nodig heeft, maakt Woonservice in de prestatieafspraken met alle gemeenten in een paragraaf over haar financiële positie inzichtelijk dat zij ruimte heeft voor het oppakken van extra volkshuisvestelijke opgaven. Afgelopen vier jaar resulteerde dit in de fusies met SHBB en BMC Wonen en overname van woningen van collega corporatie Mooiland in Assen. In 2018 heeft dit tot afspraken geleid over de overname van 114 woningen van Mooiland. De overdracht van dit bezit staat gepland voor het voorjaar van 2019.

Uit oordelen van de Autoriteit Wonen (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) komt naar voren dat beide toezichthouders tijdens deze visitatieperiode in het financiële beleid en de ontwikkeling van het vermogen van Woonservice geen aanleiding hebben gezien om interventies te doen. Wel plaatst het WSW twee kritische opmerkingen. Over de pilot met huisliften stelt het Fonds ten eerste de vraag of het plaatsen van liften, wat relatief duur is ten opzichte van trapliften via de bestaande WMO-regeling, houdbaar is als tegelijkertijd geconstateerd wordt dat de duurzaamheidsopgave niet kan worden behaald. Oproep aan Woonservice is om hier proportionele keuzes in te gaan maken.

De tweede opmerking uit de beoordelingsbrief 2017 gaat over de onnodig hoge liquiditeitspositie die afgelopen jaren is ontstaan. Het WSW acht dit inefficiënt omdat de corporatie tegenover haar liquiditeiten leningen heeft staan waarover rente wordt betaald, terwijl over de liquide middelen niet of nauwelijks rentevergoeding ontvangen wordt. Hoewel het Fonds de mening deelt dat er te weinig aflossingsmogelijkheden voor handen waren, noemt zij de verder toegenomen overliquiditeit in de risicobeoordeling als aandachtspunt. Een jaar later is het WSW positief over de financieringsstrategie die Woonservice aanleverde, omdat deze randvoorwaarden geeft voor toekomstige financieringen, met aanwezigheid van voldoende aflossingsmomenten om de overliquiditeiten in de toekomst te voorkomen.

Uit de Aedes-benchmark blijkt de toekenning van een B dat de corporatie er voldoende in is geslaagd om doelmatig te presteren. Overige deelscores op de prestatievelen zijn als volgt; Huurdersoordeel A, Bedrijfslasten B, Duurzaamheid B, Onderhoud & verbetering A en Beschikbaarheid & betaalbaarheid A2. Zelf merkt de corporatie over deze sectorratio's in haar jaarverslag terecht op dat, hoewel een positieve ranking in de Aedes-benchmark geen doel op zich is, deze scores mooi zijn. Woonservice is zich bewust van de verantwoordelijkheid die zij draagt, daar waar het over de besteding van publieke middelen gaat.

De managementletters van BDO en in het laatste jaar van deze visitatie van KPMG als nieuwe accountant, blijkt dat de financiële functie op dusdanige wijze uitgevoerd wordt dat Woonservice financieel in control is. De corporatie toont veel aandacht voor de haalbaarheid van de door haar gestelde volkshuisvestelijke ambities op het gebied van betaalbaarheid, verduurzaming en het op niveau houden van de sociale woningvoorraad zonder hierbij de financiële continuïteit (mede gemeten aan de hand van de sectorratio's) uit het oog te verliezen.

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of de corporatie verantwoording en motivatie heeft ten aanzien van de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie.

---

<sup>2</sup> A staat voor een score beter dan het sector gemiddelde, B voor een score gelijk aan het sector gemiddelde en C voor een score onder het sector gemiddelde



Woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 9) op basis van de volgende pluspunten:

- + De corporatie zet haar vermogen bewust zorgvuldig en actief in voor maatschappelijke doeleinden. Aan het begin van de visitatieperiode kenmerkte Woonservice zich als financieel solide corporatie met een forse overmaat. Vier jaar later wist de corporatie voor haar doen historisch hoge investeringen in vastgoed door te voeren – voor een belangrijk deel conform haar nieuwe visie gericht op wonen en zog – en tegelijkertijd haar gunstige vermogenspositie te behouden, zonder een al te grote overmaat. Vooral de vermogensinzet in ouderenhuisvesting vindt de commissie een positieve en goed beargumenteerde keuze.
- + Bij beslissingen om buiten het bestaande werkgebied bezit over te nemen, maakt Woonservice gebruik van een helder afwegingskader: “Wij zijn werkzaam in de woningmarktregio Drenthe en Groningen, Drenthe en Stadskanaal zien wij als ons werkgebied. In principe zijn we bereid om in dit gebied te werken en te beheren. Dit plattelandsgebied met haar kernen en dorpen heeft onze primaire focus. Om dit vol te houden, balans te hebben in ons woningbezit en om risico’s te spreiden investeren we ook in stedelijk gebied. In Assen willen we investeren, in Emmen beheren. We treden alleen buiten ons werkgebied om tijdelijk hulp te verlenen of om te investeren”. In het geval van Stadskanaal bevond het nieuwe woningbezit zich in een krimpgemeente en andere provincie, dit bracht nieuwe mogelijkheden om het woningbezit op peil te houden met zich mee. Een voorbeeld daarvan is het lokale inpondprogramma, waaraan Woonservice samen met de collega-corporatie Lefier en de gemeente haar medewerking verleend. Door de fusies is het werkgebied van Woonservice voortaan opgedeeld in een gebied met krimpstatus en een anticipeergebied, wat gezien de financiële positie van de corporatie concreet betekent dat er voor het krimpgebied meer volkshuisvestelijke middelen beschikbaar zijn.
- + De organisatie anticipeert snel op vragen, vaak door direct een aanpassing in de beschikbare dashboards door te voeren. De Auditcommissie wordt door de interne organisatie goed geïnformeerd. Soms er vanuit zorgvuldigheid zelf sprake van te veel detailinformatie om de sturing op hoofdlijnen te houden. Er is hard gewerkt aan scenarioplanning, waarbij continu vanuit alle ratio’s aan de knoppen is gedraaid. Dit maakt dat zowel de auditcommissie als de Raad van commissarissen goed mee te nemen is in alle investeringsbesluiten en de conclusie kan trekken dat de organisatie en in control is. Bij risico’s waar de corporatie zelf weinig tot geen invloed kan uitoefenen, is wel duidelijk in welke bandbreedte deze zich voor kunnen doen. Dit maakt Woonservice dus niet alleen operationeel, maar ook strategisch in control.
- + Eigen scenario-analyses en afwegingskaders hebben halverwege de visitatieperiode geleid tot ingrijpende aanpassing van de vastgoedstrategie, in lijn met de lokale opgaven die vergrijzing, ontgroening en een langzaam krimpende bevolking met zich meebrengt. Woonservice maakt veelvuldig en functioneel gebruik van scenario’s om tot realistische meerjarenplanning en verdere investeringsbeslissingen over bijvoorbeeld beoogde nieuwe overnames en mogelijke aanpassing van de ambities uit het strategisch voorraadbeleid te komen.

- + De corporatie is in staat om haar financiële ratio's op peil te houden ongeacht de fusies en overnames van collega-corporatie bezit die zij aangaat. De "waterval van de beleidswaarde" van de corporatie in het jaarverslag onderbouwt dit. Met een eigen beoordeling van de kengetallen die de Aedes-benchmark jaarlijks geeft, licht de corporatie daarnaast op een transparante en voor iedereen toegankelijke wijze toe hoe zij zich hier als organisatie toe verhoudt.

## 6 Governance van maatschappelijk presteren

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance gaat het over strategievorming en sturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimering en verantwoording

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiesturing		<b>7,5</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	7,0		
Prestatiesturing	8,0		
Maatschappelijke Rol RvC		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
Externe legitimering en verantwoording		<b>7,5</b>	<b>33%</b>
- Externe legitimatie	7,0		
- Openbare verantwoording	8,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,7</b>	

### 6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en sturing op prestaties bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en sturing op prestaties.

De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing met een 7,5.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

Woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als ruim voldoende (cijfer 7) op basis van de volgende pluspunten:

- + Woonservice heeft goed zicht op de lokale opgaven die haar werkgebied kenmerkt en verantwoordt haar visie en strategie door relevante ontwikkelingen in de omgeving te vertalen naar beleidsvoornemens en doelstellingen. Eind 2017 stonden in de "Week van de bedoeling" als interactieve voorbereiding op het nieuwe ondernemingsplan voor de periode 2018-2021 bijvoorbeeld de volgende actuele maatschappelijke veranderingen centraal; individualisering van de samenleving, daling van het aantal inwoners en veranderingen in de zorg. Hoewel de organisatie haar langere termijnvisie en strategie voor de toekomst daarbij nog niet volledig helder in beeld heeft, is de manier waarop zij hieraan werkt positief. Met het besef dat op termijn scherpere keuzes op het gebied van duurzaamheid nodig zijn en een duidelijker beeld van de aanvullende inspanningen op sociaal beheer en leefbaarheid nodig is om invulling te geven aan de opgaven die de groeiende groep kwetsbare bewoners met zich meebrengt, is de richting die

voor ogen staat alvast de juiste. De organisatie werkt vanuit de strategie en vertaalt deze in afdelingsplannen door naar doelstellingen.

- + Een voorbeeld van strategievorming waar de transparantie van besluitvorming binnen Woonservice zich toont, is de manier waarop deelname aan het gezamenlijke woonruimteverdelingsplatform 'Drenthe Huurt' in de organisatie geagendeerd is. De rapportage van een werkgroep die een verkenning deed naar een passende autonomie voor Drenthe Huurt is niet alleen binnen het bestuur en het managementteam, maar ook met de Raad van Commissarissen besproken. De Raad wordt actief over samenwerkingen geïnformeerd en alle commissarissen konden zich vinden in de uiteindelijke keuze om voor 'Drenthe Huurt' een samenwerkingsverband als entiteit te kiezen.

### **Sturing op prestaties**

De corporatie volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd: In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing). In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8) op basis van de volgende pluspunten:

- + De planning- en controlcyclus van Woonservice heeft een duidelijke opbouw, waarbij het ondernemingsplan de basis vormt voor de strategische koers en doelen van de organisatie. In jaarplannen geeft de organisatie gericht sturing naar concrete activiteiten en projecten.
- + Woonservice heeft de monitoring en rapportages over de voortgang van haar prestaties goed op orde. De betrokkenheid van belanghouders en personeel is niet alleen bij de totstandkoming van de plannen geborgd, deze is doorgetrokken naar de checkfase. Sturing vindt zowel in vergaderingen van de Raad van Commissarissen en het managementteam plaats, als via trimesterbijeenkomsten met alle medewerkers.
- + De corporatie laat zien dat doelen zichtbaar worden aangepast, de portfoliosturing vormt hier een voorbeeld van omdat deze ten opzichte van de voorgaande visitatieperiode nadrukkelijk vernieuwd is, of gaat de inzet op fusies niet kost wat kost door omdat de organisatie zich dit met haar financiële overmaat kan veroorloven, getuige de stevige onderhandelingen bij overname van bezit in Assen.
- + Een andere belangrijk bijstelling is terug te zien in het keuzetraject tot de nieuwe bestuurder. Om de gestelde organisatie doelstellingen te kunnen bereiken, realiseerde Woonservice zich dat de bestuurlijke uitdaging vooral extern ligt. De grote opgaven vragen om samenwerking en innovatieve partnerschappen in het komen tot passende oplossingen. In de zoektocht naar een nieuwe directeur-bestuurder stonden sterke netwerkkwaliteiten en verbindend vermogen centraal. De opvolger met dit profiel is gevonden.

## 6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

De governance inspecties die de Aw in 2016 en 2017 bij Woonservice heeft uitgevoerd zijn voldoende van kwaliteit bevonden. Woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8) op basis van de volgende pluspunten:

- + Uit de visitatiegesprekken en jaarlijks evaluaties heeft de visitatiecommissie kunnen opmaken dat de Raad van Commissarissen van Woonservice kwaliteit en ervaring in huis heeft om zijn toezichthoudende taken waar te maken. De raad is zich bewust dat de nieuwe maatschappelijke rol die hierbij verwacht wordt, concreter vorm mag krijgen, maar kiest hierbij niet voor een afwachtende houding. Ondanks afstand tot het lokale bestuur, gaat hij bijvoorbeeld in op de uitnodiging van de gemeenteraad Coevorden, als optie om zijn zoektocht naar een meer uitgesproken maatschappelijke invulling van toezicht invulling te geven. Op deze manier gaat de Raad de uitdaging aan om in de praktijk zijn maatschappelijk rol verder te professionaliseren. Het voornemen is daarbij om begrip te kweken voor de vernieuwde portfoliosturing van de corporatie, vooral daar waar het nodige vanwege sloop op het spel staat en uit te stralen als raad dat hij zich bewust is van de koers van Woonservice en wat dit voor zijn externe omgeving betekent.
- + Bij het aangekondigde vertrek van de voorgaande bestuurder zijn van binnen naar buiten zorgvuldige afwegingen gemaakt wat de corporatie aan maatschappelijke meerwaarde nodig heeft, passend bij haar bredere kijk op de opgaven in het gegroeide werkgebied. Pas na het vaststellen van de visie waarin de omslag van vastgoed georiënteerde naar een sociaal ondernemende organisatie beschreven staat, is doelbewust de keuze gemaakt om op zoek te gaan naar ander leiderschap. De raad toont zijn maatschappelijke rol via de duidelijk opdracht voor de nieuwe bestuurder om als anticiperende organisatie strategische allianties naar buiten toe aan te gaan. De nieuwe bestuurder krijgt de ruimte om het werkapparaat te zichzelf te laten ontwikkelen, waarbij de Raad op professionele wijze optreedt als sparringpartner.
- + De Raad van Commissarissen toont haar maatschappelijke oriëntatie in zijn positieve besluitvorming rond de fusies en overname die in de visitatieperiode plaatsvonden. In de fusie met SHBB en BCM Wonen – corporaties met een beperkte mogelijkheid om te kunnen blijven investeren in de volkshuisvesting – en de overname van bezit van collega-corporatie Mooiland in Assen, vond de corporatie een verantwoorde besteding van haar financiële overmaat en maatschappelijke meerwaarde.

### 6.3 Oordeel over de externe legitimering en openbare verantwoording

Bij de beoordeling van de externe legitimering en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7.

#### Externe legitimatie

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijke verantwoord en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

Woonservice voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een ruim voldoende (cijfer 7) op basis van de volgende pluspunten:

- + Woonservice pakt een actieve en waar nodig initiërende rol wat betreft overleg en het maken van prestatieafspraken in maar liefst zeven gemeenten. De manier waarop zij hierbij haar huurdersorganisatie zowel procesmatig als inhoudelijk betreft en ondersteuning biedt in de voorbereidingen komt zichtbaar ten goede aan de kwaliteit van de overeenkomsten die deze trajecten opleveren.
- + In lijn met de omschakeling naar een sociaal ondernemende corporatie die de uitdaging aangaat meer samenwerking aan te gaan, is een groot deel van de organisatie buiten aan de slag. Medewerkers vormen de schakel tussen externe partijen, dorpsraden en de interne organisatie. Het belang van een uitgebreider extern netwerk wordt positief herkend en sinds afgelopen jaar actief handen en voeten gegeven door de mensen van Woonservice. Een sprekend voorbeeld van de grotere autonomie die het personeel hierbij krijgt, vormen de vakmannen, die onder de naam 'Vakmannen Plus' als eerste collega's actief vormgaven aan de nieuwe stijl. Doordat hun rol is uitgebreid, hebben huurders in ieder Woonservice complex nu een vakman als eerste aanspreekpunt, waar men voortaan terecht kan met alle vragen en klachten. Vanaf de start waarderen zowel de huurders als de vakmannen zelf de nieuwe insteek en bepaalden daarmee versneld dat de pilot met een positieve evaluatie nu in de hele organisatie is doorgevoerd.

### **Openbare verantwoording**

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt.

Woonservice voldoet in ruime mate aan het ijkpunt voor een 6. De commissie beoordeelt dit onderdeel als goed (cijfer 8), op basis van de volgende pluspunten:

- + De jaarverslagen die Woonservice afgelopen vier jaar heeft opgesteld geven blijk van buitengewone openheid en inzichtelijkheid over de zaken waar de corporatie mee bezig is, ook als het om uitblijvende, afwijkende of openstaande invulling van ambities en opgaven gaat.
- + Ieder kwartaal brengt de corporatie een op haar huurdersgroepen afgestemd bewonersblad 'De Deurpost' uit. Onderwerpen die in dit magazine onder de aandacht worden gebracht, hebben een duidelijke koppeling met de doelstellingen uit het ondernemingsplan en vormen op sommige onderdelen zoals de uitgaven binnen het Buurtfonds 2018 een uitgebreidere verantwoording dan het jaarverslag.
- + De jaarverslaglegging van Woonservice is zeer gedetailleerd. Zo biedt het tweede hoofdstuk jaarlijks een overzicht van alle doelen die in de begroting benoemd waren en de concrete resultaten die dat jaar behaald zijn. Bij de uitgebreidere verantwoording in de volgende hoofdstukken op de maatschappelijke, operationele en financiële resultaten zijn bepaalde onderdelen van een opvallend transparante doorrekening voorzien.





## **Deel 3**

### **Bijlagen bij het rapport**





## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### Gezamenlijke onafhankelijkheidsverklaring Raeflex

**Bezoek- en postadres:**  
**Raeflex**  
Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600  
**[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)**  
**[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)**

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Woonservice te Westerbork  
Jaar visitatie : 2019

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woonservice te Westerbork hebben.

Bennekom, 4 maart 2019 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

#### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woonservice te Westerbork verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaren ondergetekenden de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekenden verplichten zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Bennekom, 29 april 2019 de heer prof. Dr. P. Hooimeijer | voorzitter

Bennekom, 4 april 2019 de heer drs. A.H. Grashof | algemeen commissielid

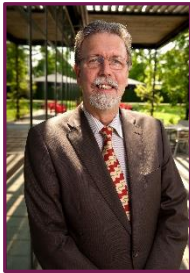
Bennekom, 8 april 2019 mevrouw drs. J.M. van de Kreeke | secretaris



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.





#### Voorzitter Prof. dr. P. Hooimeijer (Pieter)

Vanuit mijn functie als hoogleraar Sociale Geografie en Demografie kijk ik met enige afstand naar het functioneren van corporaties op regionale woningmarkten. Hoewel ik niet dagelijks betrokken ben bij het werk van de corporaties, ben ik goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. Ik treed regelmatig op als voorzitter van discussiedagen over volkshuisvestelijke onderwerpen en heb zo een brede kijk op de positie van corporaties in het stelsel. Ik heb diverse onderzoeken gedaan en publicaties geschreven over ontwikkelingen op de woningmarkt en over wonen en zorg. Naast mijn werk als hoogleraar en wetenschappelijk directeur van de landelijke onderzoeksschool voor Stedelijk en Regionaal onderzoek, ben ik toezichthouder bij het Woon Investeringsfonds. Ook ben ik voorheen zeven jaar bestuurslid geweest van de Nederlandse Woonbond. Vanaf 2006 ben ik visitator bij Raeflex. Per jaar doe ik circa een à twee visitatietrajecten. Ik heb verder een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de eerste visitatiemethodiek.

#### Visitaties

Met mijn kennis over regionale woningmarkten, kijk ik allereerst naar de prestatievelden Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities. Daarnaast kijk ik naar de onderlinge samenhang van de verschillende prestatieonderdelen. Zit er consistentie in bijvoorbeeld de wijze waarop de corporatie omgaat met het vermogen en de opgave in de regio? Visitatie is dan ook meer dan het afvinken van een aantal checkpunten uit de methodiek. Als visitator wil ik de corporatie leren kennen en begrijpen hoe de strategie is opgebouwd en waar deze op is gebaseerd. Visitaties horen het evenwicht te vormen tussen het afleggen van verantwoording en het aangeven van verbeterpunten.

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van ontwikkelingen op de woningmarkt, zowel regionaal als landelijk
- Uitgebreide kennis van wonen en zorg
- Brede kijk op de volkshuisvesting vanuit verschillende perspectieven
- Betrokken geweest bij ontwikkeling visitatiestelsel

#### Uitgevoerde visitaties

- 2019 **Stichting Woonservice**, Westerbork
- 2017 **Oost Flevoland Woondiensten**, Dronten; **Vestia**, Rotterdam; **BrabantWonen**, Oss
- 2016 **Woningstichting Den Helder**, Den Helder
- 2015 **Woonpunt**, Maastricht; **Domesta**, Emmen; **Kleine Meierij**, Rosmalen
- 2013 **BrabantWonen**, Oss
- 2012 **Rochdale**, Amsterdam
- 2011 **Kleine Meierij**, Rosmalen; **Woonzorg Nederland**, Amstelveen
- 2010 **IntermarisHoeksteen**, Hoorn; **Mooiland**, Wageningen; **Woonstichting Etten-Leur**
- 2009 **Hestia Groep**, Landgraaf; **Wooncompagnie**, Hoorn; **Woonwaard**, Alkmaar
- 2007 **Wetland Wonen**, Vollenhove; **Wonen Weert**
- 2006 **Woningstichting Etten-Leur**

#### Kort CV

##### Opleiding

- Lerarenopleiding Aardrijkskunde en Engels
- Universitaire studie Sociale Geografie (cum laude afgestudeerd)
- 1988 Gepromoveerd, onderwerp proefschrift 'Vergrijzing en individualisering woningmarkt'

##### Carrière

Heden hoogleraar Sociale Geografie en Demografie en wetenschappelijk directeur van Netherlands Graduate School of Housing and Urban Research  
1983-heden Diverse functies in het hoger onderwijs

##### Nevenfuncties

- 2012-heden Lid Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli)
- 2010-heden Lid Commissie Ruimtelijke Inrichting en Bereikbaarheid van de SER
- 2010-heden Voorzitter Wetenschappelijke Commissie Wijkaanpak Ministerie van WWI
- 2008-2012 Lid van het Standing Committee for the Social Sciences van de European Science Foundation
- 2007-heden Voorzitter Gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragswetenschappen van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (MaGW/NWO) (eerst lid, sinds 2012 voorzitter)
- 2006-heden Lid raad van toezicht van het WoonInvesteringsFonds
- 2006-heden Voorzitter van de Wetenschapscommissie van DANS (Data Archiving and Network Services)
- 2006-2011 Voorzitter van de Sociaal Wetenschappelijke Raad van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen (SWR/KNAW)
- 1999-2006 Bestuurslidmaatschap van de Woonbond

<http://nl.linkedin.com/pub/pieter-hooimeijer/4/118/621>



### Algemeen commissielid drs. A.H Grashof (Alex)

Woningcorporaties zijn boeiende organisaties door hun hybride karakter en de belangrijke huisvestingsopgaven waar ze voor staan. Vanuit een brede ervaring in de volkshuisvestingssector als adviseur, strateeg, belangenbehartiger, procesbegeleider en manager kijk ik naar het maatschappelijk presteren van woningcorporaties. Als bestuurskundige heb ik vanuit het ministerie van VROM meegewerkt aan het decentralisatie- en zelfstandigheidsbeleid onder Staatssecretaris Heerma. Kort daarna ben ik bij woningcorporaties en samenwerkingsverbanden van corporaties aan de slag gegaan om strategie en beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van huurbeleid, portfoliostrategieën, opstellen prestatie afspraken en het realiseren van fusies. Sinds 2005 voer ik als zelfstandig ondernemer advies- en interim opdrachten uit voor corporaties, gemeenten en provincies. Mijn focus is gericht op strategische samenwerking, governance en management- & organisatieontwikkeling. Vanaf 2018 richt ik me als eigenaar en directeur van Raeflex sterk op de ontwikkeling, kwaliteit en uitvoering van visitaties.

#### Visitaties

Corporaties hebben in mijn optiek een grote verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat in "hun" gemeente(n) voldoende betaalbare en kwalitatief goede huisvesting beschikbaar is voor mensen die daarop zijn aangewezen. Een professionele en gemotiveerde organisatie is belangrijk om dat goed te kunnen regelen. Visitatie brengt in beeld hoe en welke prestaties een corporatie in zijn werkgebied weet te leveren. Sinds 2008 voer ik als algemeen commissielid of voorzitter visitaties uit. Ik richt mij op alle prestatievelden. Bij governance gaat het om de kwaliteit van het toezicht, maar ook om de kwaliteit van sturing. Welke koers zet een corporatie uit en is zij in staat om onder veranderende omstandigheden op tijd bij te schakelen? Visitaties kunnen behalve als verantwoordingsinstrument, ook een belangrijke bijdrage leveren in de strategische heroriëntatie van corporaties. De informatie die vanuit een visitatie naar voren komt, kan helpen bij het opnieuw bepalen van de koers en het versterken van lokale woonnetwerken.

#### Specifieke deskundigheid

- Governance, onder meer opgedaan als begeleider van zelfevaluaties van RvC's, fusiebegeleider en als adviseur bij organisatie- en besturingsvraagstukken
- Management- en organisatieontwikkeling, vanuit advies en coaching bestuur en management
- Prestatie afspraken en Woonbeleid, vanuit onderzoek en advies voor corporaties en gemeenten
- Ervaring met visitatie-experimenten

#### Uitgevoerde visitaties

- 2019 **Woningstichting Domus**, Roermond; **Woningvereniging Nederweert**; **Woningstichting St. Joseph**, Stramproy; **Woonstichting Patrimonium**, Barendrecht; **SSH**, Utrecht; **Woningbouwvereniging Oostzaanse Volkshuisvesting**; **Stichting Woonservice**, Westerbork
- 2018 **Stek**, Lisse; **De Vooruitgang**, Volendam; **SSHN**, Nijmegen; **Woonopmaat**, Heemskerk; **Woningbedrijf Velsen**, IJmuiden; **Beter Wonen**, Almelo
- 2017 **Woonkwartier**, Zevenbergen; **Wbv Langedijk**, Noord-Scharwoude; **woningbouwver. Cothen**, Wijk bij Duurstede
- 2016 **Wierden en Borgen**, Bedum; **R.K. Wbv Zeist**; **Uithuizer Woningbouw**, Uithuizen; **Beter Wonen**, Ooltgensplaat; **De Reenske Compagnie**, Hoogezand; **Wst Kockengen Eelder Woningbouw**, Paterswolde; **De Volmacht**, Gieten;
- 2015 **Woonborg**, Vries; **SallandWonen**, Raalte; **Vredewold**, Leek; **WonenBreburch**, Tilburg
- 2014 **Wst Maasdriel**, Kerkdriel; **Elan Wonen**, Haarlem
- 2013 **Rhiant**, Hendrik-Ido-Ambacht; **Woonwaard**, Alkmaar; **Wuta**, Nigtevecht
- 2012 **Casade**, Waalwijk; **Woningstichting Gouderak**; **Bo-Ex**, Utrecht; **Harmonisch Wonen**, Lelystad
- 2011 **De Huismeesters**, Groningen; **Poort6**, Gorinchem; **Woningbeheer Born-Grevenbicht**; **Goed Wonen**, Benschop; **Wonen Midden-Delfland**, Maasland; **Woningbouwvereniging Lopik**
- 2010 **Heuvelrug Wonen**, Doorn; **SIB Woonservice**, Veenendaal; **Beter Wonen**, IJsselmuiden; **Brederode Wonen**, Bloemendaal; **Woongoed Flakkee**, Middelharnis
- 2009 **Woningbouwvereniging Monnickendam**
- 2008 **BetuwsWonen** en **CWL Woningbeheer** (Preview), Culemborg

#### Kort CV

##### Opleiding

- Vastgoedmanagement (NOVAM)
- Bestuurskunde (RU Nijmegen)

##### Carrière

2018-heden Directeur en eigenaar Raeflex  
2008-heden Vennoot, senior adviseur Woonlab BV  
2005-2008 Vennoot, senior adviseur KOCK & Partners  
2001-2004 Senior adviseur Quintis BV  
1998-2001 Accountmanager en projectleider bij Aedes  
1993-1998 Beleidsmedewerker, manager, directielid bij Mitros en rechtsvoorgangers  
1991-1993 Wetenschappelijk medewerker bestuurskunde ministerie VROM

##### Nevenfuncties

2016-heden Voorzitter afdeling roeien en bestuurslid WSV VADA Wageningen  
2018-heden Programmamanager en gastdocent Executive Program Finance & Risk Management ESAA Erasmus Universiteit Rotterdam  
2012-heden Gastdocent Finance & Risk management voor Woningcorporaties ESAA Erasmus Universiteit Rotterdam

<http://nl.linkedin.com/pub/alex-grashof/13/199/15>





#### Secretaris drs. J.M. van de Kreeke (Janneke)

Met een achtergrond als cultureel antropoloog houd ik me graag bezig met het alledaagse binnen organisaties. In de afstemming tussen strategie, uitvoering en middelen, vinden op de werkvloer de processen plaats waar de strategie wordt gerealiseerd. Denken en doen komt hier samen. En het is deze alledaagse praktijk waar klantwaarde besloten ligt en ik mijn focus als organisatieadviseur gevonden heb. Van nature ben ik nieuwsgierig naar anderen en de verschillende manieren waarop mensen hun leven vormgeven. Helemaal als daar allerlei sociale vraagstukken bij komen kijken. Na banen in onderzoeks- en beleidsadvies lag de keuze om als zelfstandige voor meerdere opdrachtgevers te gaan werken, voor de hand. Ik kijk, en werk graag mee in verschillende keukens. In mijn werk heb ik oog voor wat zich werkelijk afspeelt in de dynamiek van organisaties en help binnen veranderprocessen en de vaak complexe buitenwereld terug te keren naar de bedoeling van de organisatie. Ruimte om stil te staan bij kwaliteit van organiseren vind ik daarbij belangrijk. Omdat deze ruimte er niet altijd is, vormen visitaties een mooi instrument. De verbeterpunten uit een visitatierapport kunnen helpen om weer scherp te hebben waar je als organisatie voor staat en gaat. De kunst zit 'm er daarna in een doorvertaling te vinden naar het optimaliseren van de alledaagse praktijk en de klantwaarde die je te bieden hebt.

#### Visitaties

Bij Raeflex vervul ik de rol van secretaris. Een rol die mij goed past en vaak terugkeert in mijn opdrachten. Voor het oppakken van complexe sociale vraagstukken word ik doorgaans geacht overal wat van te weten en voelsprietten in de organisatie en bij haar samenwerkingspartners te hebben. Informatie tijdig en volledig samen te brengen, maar ook discreet en diplomatiek met al die kennis om te kunnen gaan.

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van sociaal maatschappelijke vraagstukken
- Kent verschillende publieke organisaties, zoals gemeenten en corporaties van binnenuit
- Ruime ervaring in verbeterprocessen

#### Uitgevoerde visitaties

2019 **Stichting Woonservice**, Westerbork  
2018 **Stek**, Lisse; **Maasdelta Groep**, Spijkenisse; **Woonstad Rotterdam**

#### Kort CV

##### Opleiding

- Sociale Wetenschappen || Culturele antropologie
- Diverse trainingen gericht op organisatieverandering, adviesvaardigheden en opleiding tot Lean Black Belt voor de diensten- en publieke sector

##### Carrière

2016–heden Adviseur bij Verbeterwerk

2013–heden Zelfstandig organisatie- en beleidsadviseur, bij voorkeur werkend op het snijvlak van publiek en private sector

2009–2015 Beleidsadviseur bij Woonlinie in Zaltbommel

2007–2008 Senior adviseur bij Stimulans, Centrum voor Maatschappelijke Ontwikkeling in Rotterdam

2006–2007 Onderzoek/veldwerk voor diverse mensenrechtenorganisaties in Cuba

2004-2006 Junior adviseur bij Centrum voor Integratiebevordering in Dordrecht

<https://nl.linkedin.com/in/jannekevandekreeke>



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten 2014-2015-2016-2017
Presteren naar Opgaven en Ambities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper Woonservice</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Assen 2017 en 2018</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Borger-Odoorn 2011-2105, 2017 en 2018</li> <li>• Lokaal akkoord gemeente Borger-Odoorn 2017-2021</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Coevorden 2014-2018, 2017 en 2018</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Emmen 2017 en 2018</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Hoogeveen 2017 en 2018</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Midden-Drenthe 2014-2017, 2017 en 2018</li> <li>• Prestatieafspraken gemeente Stadskanaal 2018</li> <li>• Ondernemingsplan 2013 - 2017</li> <li>• Ondernemingsplan 2018 - 2021</li> <li>• Afdelingsjaarplannen en treasuryplannen 2015 t/m 2018</li> <li>• Jaarverslagen 2015 t/m 2018</li> <li>• Relevante beleidsnotities over specifieke onderwerpen zoals strategische positionering, actualisatie SVB/wensportefeuille 2019-2023, huren verlaagd naar streefhuren Woonservice, Drenthe Huurt, energiepioniers, mogelijkheid thuislift &amp; langer thuiswonen, nieuwe directeur, inkoopbeleid &amp; inkoop samenwerking, vakman+, stampot proat.</li> <li>• Woonvisie gemeente Borger-Odoorn 2016+</li> <li>• Woonvisie gemeente Coevorden 2017-2021</li> <li>• Woonplan gemeente Midden-Drenthe 2012-2020 en 2017-2021</li> <li>• Woningmarktonderzoek Assen 2015 en woonvisie Assen 2016</li> <li>• Energieconvenant Drenthe 2015-2020</li> <li>• De Drentse Energiedeal</li> <li>• Gebiedsagenda de Monden</li> <li>• Woonkans en schuldhulp Borger-Odoorn</li> <li>• Vroegsignaleren (huur)schulden en financiële problematiek MiddenDrenthe</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Schulddienstverlening Emmen</li> <li>• Woonruimte verdeelbeleid Drenthe Huurt</li> <li>• Urgentiebeleid Drenthe Huurt</li> <li>• Buurtbemiddeling Gemeente Coevorden</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Leefbaarheid en wijkgericht werken Midden-Drenthe</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Project Buurtbemiddeling Borger-Odoorn</li> <li>• Convenant 't Geruzie Veurbij Midden-Drenthe</li> <li>• Regionaal convenant OGGZ Zuidoost Drenthe 2013-2015</li> <li>• Lokaal convenant OGGz Midden-Drenthe</li> <li>• Lokaal convenant OGGz Borger-Odoorn</li> <li>• Convenant Beraad Wonen, Welzijn en Zorg Coevorden</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Relevante verslagen van overleg met de huurdersorganisatie</li> <li>• Relevante verslagen van bestuurlijke overleggen met gemeenten</li> <li>• Actieplannen Welwozo 2017 en 2018</li> <li>• Evaluatierapport voorzieningenwijzer 2017</li> <li>• Klanttevredenheidsonderzoeken</li> </ul>
Presteren naar Vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AW oordeelsbrieven 2015 t/m 2018</li> <li>• AW Governance-inspectie 2017</li> <li>• WSW beoordelingen 2015 t/m 2018</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslagen 2015 t/m 2018</li> <li>• Meerjarenbegrotingen, FMP en trimesterrapportage 2015 t/m 2018</li> <li>• Van accountant: managementletters, verslagen en verwonderdocument</li> </ul>
Governance van maatschappelijk presteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Zelfevaluaties RvC 2015 t/m 2018</li> <li>• Relevante notulen RvC-vergaderingen 2015 t/m 2018</li> <li>• Relevante RvC goedkeuringsbesluiten en beslisdocumenten 2015 t/m 2018</li> <li>• Relevante MT-verslagen en bestuursbesluiten 2015 t/m 2018</li> </ul>

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal negen face-to-face en twee telefonische gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonservice.

#### Raad van commissarissen

- Mevrouw I. van de Vegte, voorzitter
- Mevrouw E. Van Everdingen, lid
- De heer J. Thijssen, lid
- De heer B. van der Kooi, lid

#### Directeur-bestuurder

- Mevrouw B. Buma

#### Managementteam en staf

- Mevrouw E. Stevens, manager klant en markt
- De heer L. Vries, manager vastgoed
- De heer H. Zefat, controller
- De heer N. van der Kamp, bestuurssecretaris
- Mevrouw S. Mulder, communicatieadviseur

#### Medewerkers en OR

- De heer H. Timmer, senior medewerker Vastgoed, voorzitter OR
- De heer J. Velthuis, allround onderhoudsmedewerker, lid OR
- De heer R. Boender, gebiedscoördinator

### Externe gesprekken

#### *Huurdersorganisatie*

##### Samen Sterk en De Koepel

- De heer P. Vereijken, bestuur Samen Sterk
- Mevrouw J. Greydanus, bestuur Samen Sterk
- Mevrouw F. Beuving, bestuur Samen Sterk
- De heer I. van der Sluis, voorzitter Samen Sterk
- Mevrouw A. Hummel, lid De Koepel
- De heer A. Boing, lid De Koepel

#### *Gemeenten*

##### Midden-Drenthe

- De heer D. Bouwman, wethouder Wonen
- Mevrouw E. Folkerts, beleidsmedewerker Wonen

##### Coevorden

- De heer J. Zwiers, wethouder Wonen

#### *Zorg- en welzijnsinstellingen*

- De heer De Goede, directeur-bestuurder Tangenborgh
- De heer Kok, manager Facilitaire Zaken Tangenborgh
- De heer Vlootman, directeur-bestuurder Welzijnswerk Midden-Drenthe
- Mevrouw Edens – van Dissel, locatiehoofd Treant
- Mevrouw Hollander, locatiehoofd Treant
- Mevrouw Brouwer, projectleider Tinten

### *Overig*

#### Collega-corporaties

- Mevrouw E. Dost, directeur-bestuurder Actium
- Mevrouw E. Borstlap., directeur-bestuurder Woonborg
- De heer B. Moormann, directeur-bestuurder Domesta

#### Provincie

- De heer C. Hussels, expeditieleider Energie Neutraal Wonen
- De heer K. Keun, projectleider Expeditie Energie Neutraal Wonen

### **Telefonische interviews**

#### *Gemeente*

##### Borger-Odoorn

- Mevrouw N. Houwing, wethouder Wonen

##### Emmen

- De heer J. Otter, wethouder Wonen
- Mevrouw N. Mulder, beleidsadviseur Wonen

## Bijlage 5 Position paper

### Hier staan wij voor!

Woonservice is actief in een groot deel van het Drentse platteland en in een klein deel van de provincie Groningen. In dit gebied woont een op de dertig huishoudens in een woning van Woonservice. Hoewel we op papier maar een klein radertje in het geheel lijken, doen we er lokaal echt toe. En dat willen we blijven doen. Bij ons staat voorop dat wij meer zijn dan onze woningen. Wij voelen ons verantwoordelijk voor de wijken en buurten van onze huurders. Wij willen dat wijken veilig zijn en prettig om in te leven. Met een goede sociale cohesie en waarin alle bewoners het gevoel hebben dat ze er bij horen, meedoen in de samenleving en gezien worden.

Wij hebben sinds de vorige visitatie in 2015 een intensieve periode achter de rug. We zijn twee keer gefuseerd, hebben ons werkgebied uitgebreid, wisselden van directeur-bestuurder en ontwikkelden een nieuw ondernemingsplan en strategisch vastgoedbeleid ontwikkeld. In deze position paper blikken we terug op de visitatie van 2015, geven we een reflectie op de afgelopen jaren en blikken we vooruit.

### Terugblik op de visitatie 2015

Uit de visitatie van 2015 kwamen de volgende verbeterpunten naar voren:

1. Financieel: Gezien de financiële mogelijkheden van Woonservice aan de ene kant en de maatschappelijke opgave aan de andere kant, moet de strategische herijking van Woonservice de hoogste prioriteit krijgen.
2. Samenwerking externe omgeving: Door de transitie op het terrein van welzijn en zorg zal de samenwerking met de betreffende partijen veranderen. De verwachting die Woonservice daarover uitspreekt moet worden ingekleurd door de samenwerking expliciet te heronderzoeken en te herdefiniëren.
3. Interne organisatie: Woonservice ervaart al langer de grenzen van haar eigen organisatie, zowel in capaciteit als competenties. Dit verdient een meer duurzame oplossing voor de lange termijn. Op het vlak van organisatiecultuur moet de verzakelijk van de organisatiecultuur nog verdere uitwerking krijgen. De aanspreekcultuur kan zich dan nader verdiepen tot een meer zelfbewuste en persoonlijk verantwoordelijke stijl van samenwerken aan gezamenlijke doelen. Meer betekenis geven aan zakelijkheid door de verbinding te leggen tussen de (nieuwe) externe opgaven en de intern aanwezige overtuigingen, waarden en persoonlijke betrokkenheid.
4. Raad van Commissarissen: Benut de mogelijkheden om het samenspel tussen het interne toezicht en de omgeving verder te onderzoeken en vorm te geven. De samenwerking tussen raad en bestuurder is goed. Ontwikkel de klankbordrol samen naar een meer synergetisch niveau.

## 1. Onze financiële positie

Woonservice heeft haar strategische positionering opgesteld en in 2019 vastgelegd.

We zijn actief op zoek geweest naar een verantwoorde besteding van onze overmaat, zodat we maatschappelijke meerwaarde kunnen bieden. Dit heeft geresulteerd in:

- Fusie met SHBB in 2016
- Fusie met BCM wonen in 2017
- Aankoop van vastgoed van collega-corporatie Mooiland in Assen (2018)
- Verkennende gesprekken met Woonconcept en Omnia om tot overname van vastgoed in Assen te komen (vanaf 2019)
- Een meerjarenbegroting waarmee we de kosten van de verduurzaming en nieuwbouw in kaart hebben gebracht.

### *Investeren in duurzaamheid*

De duurzaamheidsopgave is voor ons de 'onderlegger' om ook de leefbaarheid in het gebied te beïnvloeden en de betaalbaarheid voor huurders te vergroten. Daar waar grootschalige nieuwbouwprojecten of duurzaamheidsingrepen worden uitgevoerd in een wijk, zien wij een kans om de onderlinge binding tussen huurders te vergroten. En met een nieuw, goed geïsoleerd huis, kunnen de energielasten naar beneden worden gebracht: verlaging van de woonlasten is een belangrijk punt van aandacht. Juist vanwege het feit, dat de meeste huurders een smalle portemonnee hebben. Met het vaststellen van onze "Wensportefeuille Vastgoed" (voorheen: Strategisch vastgoedbeleid, maar gezien het doel was deze naam niet meer passend) wordt ook duidelijk waar en wanneer wij onze huurders hierbij gaan betrekken (zie ook par. "Wonen is persoonlijk").

Naast investeringen in uitbreiding van ons vastgoed, hebben we onze verduurzamingsopgave doorgerekend in een meerjarige investeringsbegroting, opgedeeld in scenario's. Ons vastgoed is weliswaar goed onderhouden, maar voor een fors deel oud. Dat maakt een flinke ingreep in het vastgoed gerechtvaardigd: we zetten in op veel (vervangende) nieuwbouw.

De kosten die met aankoop en nieuwbouw gemoeid zijn, beïnvloeden onze ratio's negatief. De besteding van onze financiële ruimte heeft binnen 10 jaar z'n grenzen bereikt. De doelstelling om in 2050 CO2-neutraal te zijn komt daarmee onder druk te staan. We zullen doorlopend scenario's moeten ontwikkelen, waarmee we tot verantwoorde keuzes kunnen komen.

Naar aanleiding van de vorige visitatie hebben we streefhuurbeleid vastgesteld, zijn veel huren verlaagd en hanteren we de inkomensstoets bij het toewijzen van woningen. De verhouding goedkope en duurdere voorraad is daarmee beter in balans (ex Visitatie 2015).

## 2. Samenwerking externe omgeving

Woonservice is naar verhouding een kleine organisatie in een snel veranderende samenleving. Zowel ontwikkelingen in de zorg als de behoefte aan innovatieve technieken in de verduurzaming en bouw vragen van onze organisatie, dat we samen met andere organisaties optrekken. Wij zijn te klein en de vraagstukken te groot om dit alleen op te pakken:

- We zoeken onze collega-corporaties op om gezamenlijk in te kopen (wat eerder al heeft geleid tot het terugbrengen van kosten bij bv liftonderhoud).



- We zoeken zorgorganisaties op om een beter antwoord te kunnen geven op behoeften van hun cliënten (wat bv. heeft geleid tot een vorm van bouwen van een woon-zorgcentrum in Borger, de bouw van levensloopbestendige woningen en woningaanpassingen t.b.v. ouderen en mensen met een zorgvraag).
- We zoeken de gemeenten in ons werkgebied op om gezamenlijk beleid tot uitvoering te brengen op het gebied van leefbaarheid en duurzaamheid (wat bv. heeft geleid tot de Gebiedsagenda de Monden).

### **Woonservice als netwerkspeler**

De rol van netwerkspeler is er een die ons goed ligt: we werken vanuit vertrouwen, zijn transparant in onze strategie en zijn nieuwsgierig naar 'hoe anderen het doen'. Deze rol zullen we dus blijven spelen (en verder uitbouwen). We zullen samen met collega-corporaties optrekken om gezamenlijk nieuwbouw in te kopen en samen met gemeenten optrekken om tot meer inhoud en betekenis van de prestatieafspraken te komen. Samen met zorgorganisaties willen we de transformatie in het sociale domein een aanzet geven. Met hen hebben we onze visie op Wonen en Zorg afgestemd en zullen we samen optrekken om mensen met zorgvragen onderdeel van de samenleving te laten zijn en blijven.

In de vorige visitatie kwam het externe belanghoudersmanagement ter sprake. Ik heb gemerkt dat daar het een en ander in te verbeteren valt; de contacten met samenwerkingspartners zijn er als de gelegenheid zich voordoet, maar zijn minder vaak strategisch gestuurd. Bij mijn aanstelling was dit een van mijn opdrachten: bouw een extern netwerk op, onderhoud dat en kom tot structurele samenwerkingsrelaties. Opvallend in deze vind ik bijvoorbeeld, dat er geen structurele contacten zijn met de gemeentebestuurders, die het sociale domein in hun portefeuille hebben.

### **Onze belangrijkste stakeholder: de huurder**

In ons vorige ondernemingsplan *Eigenwijs in wonen* (2013-2017) is een aantal speerpunten van beleid benoemd, waaronder een verbetering van de klantbenadering. De klanttevredenheid meten we doorlopend. Wanneer huurders aangeven ontevreden te zijn, worden ze actief door ons benaderd zodat we kunnen leren van hun feedback. Deze actie vloeit voort uit de verbeterpunten van de vorige visitatie.

De stem van de huurders is belangrijk voor ons. Het werken aan regie op (staat en inrichting van) de eigen woning en het eigen woongenot is belangrijk voor huurders. Onze inzet op deze onderdelen heeft geleid tot een hoge tevredenheid onder de huurders het afgelopen jaar. Bijvoorbeeld Reparaties: 8,4 – maart, 2019

Onze woningen scoren inmiddels gemiddeld bijna op label B. Onze energetische verbeteringen leiden zichtbaar tot verlaging van de woonlasten. Om het draagvlak onder onze huurders te vergroten en kennis te delen hebben we in de afgelopen periode een aantal 'energiepioniers' bereid gevonden om als koploper op te treden. Zij doen ervaring op met gasloos wonen, met (hybride) warmtepompen en met het gebruik van zonnepanelen. Hun ervaringen zijn belangrijke input voor de vervolgstappen die wij willen zetten in de verduurzamingsopgave die we hebben. Dit blijft een belangrijk focuspunt voor ons, want (nu we de uitkomst kennen van het Woonlastenonderzoek), wordt de urgentie om alles op alles te zetten om de woonlasten te verlagen steeds groter.

## Wonen is persoonlijk

Het nieuwe ondernemingsplan 'Wonen is persoonlijk' is tot stand gekomen in samenwerking met huurders, samenwerkingspartners en gemeenten. Datzelfde geldt ook voor onze nieuwe wensportefeuille. De uitvoering daarvan is niet in beton gegoten, maar willen we samen met onze huurders concreet maken. Zoals gezegd: hun stem is van belang voor ons. Het betrekken van huurders bij hun woonomgeving, de verduurzamingsopgave en het vergroten van hun zeggenschap is speerpunt van beleid in 2019 en de komende jaren.

Onze kernwaarden 'hartelijk en persoonlijk' staan centraal in de uitvoering van ons beleid. Daarmee denken we dat we de huurders recht doen en hen meer regie kunnen bieden op hun leef- en woonomgeving: hun woonwensen leggen we naast onze vastgoedwensen. Daarmee willen we komen tot een gedragen besluit. Het betrekken van huurders "aan de voorkant" van nieuwbouw- en verduurzamingstrajecten is (nog) geen gewoonte binnen Woonservice. We denken, dat we projectformatie nodig zullen hebben om een cultuuromslag op gang te brengen.

### 3. Interne organisatie

Onze organisatiecultuur kenmerkt zich door een informele manier van omgaan, laagdrempeligheid en slagkracht. Het ontwikkeltempo ligt daardoor hoog, de lijnen zijn kort. Een keerzijde is dat afspraken beter kunnen worden vastgelegd, geëvalueerd en geborgd. Dat 'formele' deel van het werk zit niet van nature in de genen van de organisatie. Dit komt ook als verbeterpunt naar voren vanuit de visitatie van 2015. De afgelopen jaren is er geïnvesteerd in de 'professionalisering' van de werkwijze: belangrijk doel was (en is nog steeds) om te komen tot een lerende organisatie, waarin continu verbeteren centraal staat. En daarnaast is het overdraagbaar maken van wat we doen belangrijk voor de maatschappelijke rol, die we vervullen. Dat heeft z'n vertaling gehad in:

- Het verbeteren van de aanspreekcultuur: Afspraak is afspraak, neem je verantwoordelijkheid, ook voor het geheel. Het cultuurprogramma "Kom in actie" is gericht op het blijven werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het loslaten van de functionerings- en beoordelingsystematiek heeft daarnaast geleid tot vergroten van eigenaarschap, eigen regie en verantwoordelijkheid.
- Het opstellen en borgen van strategische kaders en primaire werkprocessen: De visie op wonen en zorg is besproken met de samenwerkingspartners. We hebben afwegingskaders vastgelegd, op basis waarvan we onze vastgoed- en financiële investeringen doen. En besluitvormingsprocessen verbeterd met een onafhankelijk oordeel van de controller. Daarmee is het vastleggen van wat we doen, de eenduidigheid in werkwijze en de manier van verantwoorden sterk verbeterd. Ik merk, dat dit continu aandacht verdient, maar het nut ervan wordt ervaren en verbeteringen zijn echt goed zichtbaar.

Scholing en sturing op het gebied van klantgerichtheid, de eigen loopbaanontwikkeling en talentontwikkeling hebben o.a. geleid tot een pilot 'vakman+'. Onze vakmannen zijn het visitekaartje van de organisatie. Zij hebben aangegeven wel meer verantwoordelijkheid te willen in het contact met onze huurders. We hebben hiermee ervaring opgedaan, met zeer tevreden medewerkers en huurders tot gevolg. De pilot is omgezet naar een definitief model.



#### 4. Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit een divers gezelschap van professionals, die hun sporen hebben verdiend op diverse terreinen, die een parallel hebben met het werk van Woonservice. Na de vorige visitatie is een van de vacatures opgevuld door een toezichthouder met een financieel profiel. Dat was destijds een punt van zorg. Inmiddels heeft de Raad van Commissarissen meerdere wijzigingen ondergaan en is, sinds 2015, van samenstelling volledig veranderd.

Door de toenemende eisen op het gebied van governance en toezicht, hebben we gemeend dat de aanstelling van een bestuurssecretaris verstandig is. Dat is geëffectueerd per november 2018.

De verhouding tussen RvC en bestuur en MT is goed. Ik word scherp gehouden in de koers die we varen, kan sparren over strategische keuzes en mag gebruik maken van hun deskundigheid. Hun rol, extern, met stakeholders, is nog niet goed uit de verf gekomen en verdient verdere aandacht.

**Position paper t.b.v. Visitatie 2019**  
**Van Bothilde Buma, directeur-bestuurder**  
**d.d. maart 2019**



## Bijlage 6 Fact sheet prestaties en prestatiebeoordelingen

Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018					Cijfer
Bronnen: Aedes benchmark databank / dvi / jaarverslagen Woonservice					
<b>1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid</b>					<b>9,0</b>
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>					
• Beschikbaarheid woningen					
	2015	2016	2017	2018	
Goedkoop	1.145	1.061	920	964	
Betaalbaar	3.522	3.686	3.949	3991	
Duur	205	277	103	100	
Duur > toeslaggrens	2	12	12	12	
Subtotaal zelfstandige vhe	4.874	5.036	4.984	4.967	
Subtotaal onzelfstandige vhe	219	532	461	450	
<i>Totaal woningvoorraad</i>	<i>5.093</i>	<i>5.568</i>	<i>5.445</i>	<i>5.417</i>	
Bron 2018: jaarverslag (kengetallen)					
• Verhuringen					
	Tot kwaliteitskortingsgrens	Tot eerste aftoppingsgrens	Tot liberalisatiegrens	Boven liberalisatiegrens	Totaal
2015	18,5%	65,4%	16,1%	0,0%	100%
2016	12,6%	67,1%	20,1%	0,2%	100%
2017	13,5%	80,8%	5,7%	0,0%	100%
2018	16%	77%	7%	0,0%	100%
• Passend toewijzen					
Minimum sinds 2016 is 95%.					
2016	96,56%				
2017	99,25%				
2018	98,76%				
Bron: trimesterrapportages					
• EU norm 90% toewijzing primaire doelgroep					
	Toegewezen aan inkomens tot € 36.165				
2015	96,9%				
2016	95,2%				
2017	94,8%				
2018	94,79%				
Bron 2018: jaarverslag					
• Mutatiegraad					
	Mutatiegraad				
2015	6,9%				
2016	7,6%				
2017	7,0%				
2018	7,8%				
Bron 2018: jaarverslag (kengetallen)					
Woningen voor statushouders					
[Realisatie = gehuisveste personen/Taakstelling = woningen]					
De gezamenlijke opgave per gemeente per 1/12/2017 is behaald. Drenthe loopt 146 plaatsingen voor op de taakstellingen van 654 over 2017. Alleen Coevorden loopt 10 plaatsingen achter op de taakstelling. Ook Stadskanaal heeft de taakstelling behaald. Woonservice loopt op haar eigen taakstelling achter, dit heeft te maken met de afgenomen vraag vanuit de gemeente.					

## Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018

Cijfer

Bronnen: Aedes benchmark databank / dvi / jaarverslagen Woonservice

Woonservice werkt samen met collega corporaties bij het plaatsen van statushouders. Per gemeente is er een doelstelling vastgesteld. Het overzicht is terug te vinden in de signalering die elk semester wordt gemaakt. Dit overzicht is een totaal van alle corporaties in Drenthe, exacte cijfers hebben wij niet per gemeente paraat.

### Betaalbaarheid

#### Huurprijsbeleid

	Gemiddelde huurprijs / maand (Daeb)
2015	456
2016	468
2017	484
2018	494

Bron 2018: jaarverslag (kengetallen)

#### Huurverhogingssystematiek

	Beschrijving																																													
2015	<p>Uit het woonlastenonderzoek van 2014 blijkt dat veel huurders moeite hebben om financieel rond te komen. Mede hierdoor is besloten om de huurverhoging in 2015 voor alle inkomensgroepen zo beperkt mogelijk te houden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- huishoudeninkomens &lt; €34.229,- : Onafhankelijk van huurprijs, huurverhoging van 1% (inflatie)</li> <li>- huishoudeninkomens tussen €34.229,- en €43.786,- : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netto huur hoger dan streefhuur: huurverhoging van 1% (inflatie)</li> <li>• Netto huur hoger dan aftoppingsgrens: huurverhoging van 1% (inflatie)</li> <li>• Netto huur lager dan streefhuur/aftoppingsgrens: huurverhoging 1,5% (inflatie+0,5%)</li> </ul> </li> <li>- Huishoudeninkomens &gt; €43.786,- : huurverhoging van 3,5% (inflatie+2,5%)</li> </ul>																																													
2016	<p>Stukken uit de notities over de huuraanpassing 2016:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>huurverhoging</th> <th>aantal</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0%</td> <td>975</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>inflatie</td> <td>2.012</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>inflatie+1,5%</td> <td>345</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>inflatie+2%</td> <td>380</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>inflatie+4%</td> <td>341</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>4.053</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>huurverhogingsvoorstel</th> <th>&lt;€ 35.000</th> <th>35.000-€43.800</th> <th>&gt;€43.800</th> </tr> <tr> <td></td> <th>&lt;streefhuur</th> <th>&gt;streefhuur</th> <td></td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>goedkoop</td> <td>€ &lt;409</td> <td>inflatie+1,5%</td> <td>inflatie</td> </tr> <tr> <td>betaalbaar midden</td> <td>€409-€586</td> <td>inflatie</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>betaalbaar hoog</td> <td>€586-€628</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>duur</td> <td>€628-€710</td> <td>0%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	huurverhoging	aantal	%	0%	975	24%	inflatie	2.012	50%	inflatie+1,5%	345	9%	inflatie+2%	380	9%	inflatie+4%	341	8%	Totaal	4.053	100%	huurverhogingsvoorstel	<€ 35.000	35.000-€43.800	>€43.800		<streefhuur	>streefhuur		goedkoop	€ <409	inflatie+1,5%	inflatie	betaalbaar midden	€409-€586	inflatie	0%	betaalbaar hoog	€586-€628	0%	0%	duur	€628-€710	0%	0%
huurverhoging	aantal	%																																												
0%	975	24%																																												
inflatie	2.012	50%																																												
inflatie+1,5%	345	9%																																												
inflatie+2%	380	9%																																												
inflatie+4%	341	8%																																												
Totaal	4.053	100%																																												
huurverhogingsvoorstel	<€ 35.000	35.000-€43.800	>€43.800																																											
	<streefhuur	>streefhuur																																												
goedkoop	€ <409	inflatie+1,5%	inflatie																																											
betaalbaar midden	€409-€586	inflatie	0%																																											
betaalbaar hoog	€586-€628	0%	0%																																											
duur	€628-€710	0%	0%																																											
2017	<p>Huishoudens onder toewijzingsgrens (€40.439,-):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huidige huur minder dan 10% onder de streefhuur, gelijk aan of boven de streefhuur -&gt; geen huurverhoging</li> <li>- Huidige huur meer dan 10% onder de streefhuur -&gt; inflatie + 2,5%</li> </ul> <p>Huishoudens met een inkomen boven de toewijzingsgrens: inflatie+4%</p>																																													
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huurprijzen onder de streefhuur van huurders met een inkomen tot €41.056,- -&gt; inflatievolgende verhoging van 1,4%</li> <li>- Huurprijzen gelijk aan of boven de streefhuur van huurders met een inkomen tot € 41.056,- -&gt; geen huurverhoging</li> <li>- Huurprijzen onder de streefhuur van huurders met een inkomen boven de €41.056,- te verhogen met tweemaal de inflatie, namelijk 2,8%</li> </ul>																																													

Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018				Cijfer																															
Bronnen: Aedes benchmark databank / dvi / jaarverslagen Woonservice																																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanpak huurachterstanden</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Huurachterstand</th> <th>Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur % (zelfstandige vhe)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>0,4%</td> <td>0,4%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>0,4%</td> <td>0,4%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0,3%</td> <td>0,3%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron 2018: jaarverslag (kengetallen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontruiming</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Huisuitzettingen (aantal/1000vhe)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0,9</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>0,7</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0,2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron 2018: jaarverslag</p>						Huurachterstand	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur % (zelfstandige vhe)	2015	0,4%	0,4%	2016	0,3%	0,3%	2017	0,4%	0,4%	2018	0,3%	0,3%		Huisuitzettingen (aantal/1000vhe)	2015	0,8	2016	0,9	2017	0,7	2018	0,2						
	Huurachterstand	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur % (zelfstandige vhe)																																	
2015	0,4%	0,4%																																	
2016	0,3%	0,3%																																	
2017	0,4%	0,4%																																	
2018	0,3%	0,3%																																	
	Huisuitzettingen (aantal/1000vhe)																																		
2015	0,8																																		
2016	0,9																																		
2017	0,7																																		
2018	0,2																																		
<b>2. Huisvesting van urgente doelgroepen</b>				<b>8,0</b>																															
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</b>																																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Totaal zorgvastgoed</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zorgvastgoed (aantal vhe)</td> <td>70</td> <td>105</td> <td>35</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>Waarvan extramuraal (%)</td> <td>60,1%</td> <td>0,0%</td> <td>0,0%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Waarvan intramuraal (%)</td> <td>39,9%</td> <td>100,0%</td> <td>100,0%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: jaarverslag (kengetallen)          Betreft zorgvastgoed die integraal wordt verhuurd aan een zorginstelling die de woningen verhuurd. Daarnaast verhuren wij 450 woningen aan een aantal zorginstellingen, die ook de woningtoewijzing verzorgd. In deze 450 woningen kan zorg worden verleend, maar zijn eventueel ook prima als zelfstandig woning te verhuren als de zorginstelling t.z.t. het (langjarige) huurcontract opzegt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nultredenwoningen</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nultredenwoningen (%)</td> <td>34,4%</td> <td>48,5%</td> <td>48,0%</td> <td>48,1%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron 201: output viewpoint</p>						2015	2016	2017	2018	Zorgvastgoed (aantal vhe)	70	105	35	35	Waarvan extramuraal (%)	60,1%	0,0%	0,0%	0%	Waarvan intramuraal (%)	39,9%	100,0%	100,0%	100%		2015	2016	2017	2018	Nultredenwoningen (%)	34,4%	48,5%	48,0%	48,1%	
	2015	2016	2017	2018																															
Zorgvastgoed (aantal vhe)	70	105	35	35																															
Waarvan extramuraal (%)	60,1%	0,0%	0,0%	0%																															
Waarvan intramuraal (%)	39,9%	100,0%	100,0%	100%																															
	2015	2016	2017	2018																															
Nultredenwoningen (%)	34,4%	48,5%	48,0%	48,1%																															
<b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gegevens kunnen wij niet aanleveren. Vervolg vraag kunnen wij ook niet beantwoorden over overige huishoudens. Wij verhuren integraal aan zorgpartijen, wij kennen de individuele huurders en zorgbehoeften niet. (Mogen we ook niet weten; AVG)</li> </ul>																																			
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>																																			
<b>Woningkwaliteit</b>																																			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prijs-kwaliteitverhouding</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gem. huur Daeb/ max. redelijk</th> <th>Gem. huur Niet-Daeb/ max. redelijk</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>57,3%</td> <td>81,3%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>59,4%</td> <td>84,9%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>59,4%</td> <td>97,7%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>59,4%</td> <td>95,0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron 2018: jaarverslag</p>						Gem. huur Daeb/ max. redelijk	Gem. huur Niet-Daeb/ max. redelijk	2015	57,3%	81,3%	2016	59,4%	84,9%	2017	59,4%	97,7%	2018	59,4%	95,0%																
	Gem. huur Daeb/ max. redelijk	Gem. huur Niet-Daeb/ max. redelijk																																	
2015	57,3%	81,3%																																	
2016	59,4%	84,9%																																	
2017	59,4%	97,7%																																	
2018	59,4%	95,0%																																	

## Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018

Cijfer

Bronnen: Aedes benchmark databank / dvi / jaarverslagen Woonservice

	2015	2016	2017	2018
Instandhouding (geharmoniseerd) [€/vhe]	1.854	2.003	2.079	2.065
Investeringen woningverbetering [€/vhe]	158	320	379	613
Onderhoudskosten reparatie (geharmoniseerd) [€/vhe]	225	243	237	274
Onderhoudskosten mutatie (geharmoniseerd) [€/vhe]	150	163	153	194
Onderhoudskosten planmatig (geharmoniseerd) [€/vhe]	1.320	1.277	1.311	984

Bron 2018: onderhoud 2018

### Kwaliteit dienstverlening

Aedes Benchmark	2015		2016		2017		2018	
	Score	Positie	Score	Positie	Score	Positie	Score	Positie
Totaal score	7,57	B		B		B		
Deelscore nieuwe huurders	7,62	B	7,47	B	7,2	C		
Deelscore huurders met reparatieverzoeken	7,62	B	7,53	B	7,9	A		
Deelscore vertrokken huurders	7,36	B	7,56	B	7,6	B		

Benchmarkgegevens Aedes Benchmark zijn nog niet beschikbaar

### Energie en duurzaamheid

#### • Energielabels

	2015	2016	2017	2018
Energie-Index [index]	1,71	1,57	1,51	1,45
Verbetering EI	Verandering EI methodiek	0,14	0,06	0,06

	2015	2016	2017	2018
A++	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
A+	0,0%	0,0%	0,8%	1,4%
A	10,0%	8,8%	14,7%	24,3%
B	24,3%	23,3%	14,7%	19,5%
C	46,7%	40,5%	49,7%	39,7%
D	13,3%	12,8%	15,6%	11,7%
E	2,8%	2,5%	3,3%	2,0%
F	0,5%	0,8%	0,6%	0,4%
G	0,0%	0,4%	0,7%	0,5%
Onbekend	2,3%	10,9%	0,0%	0,0%

#### • Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

2015: Actieplan Energie en milieu; Dakisolatieprogramma, aanbrengen zonnepanelen

2016: Actieplan Energie en milieu; Dakisolatieprogramma, aanbrengen zonnepanelen

2017: Actieplan Energie en milieu; Dakisolatieprogramma, aanbrengen zonnepanelen

2018: Actieplan Energie en milieu; Dakisolatieprogramma, aanbrengen zonnepanelen



Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018				Cijfer
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>				
<b>Nieuwbouw</b>				
	Huur	Koop/fusie	Totaal	
2015	8	233	241	
2016	27	578	605	
2017	47	4	51	
2018	60	1	61	
Bron 2018: jaarverslag (kengetallen)				
<b>Sloop, samenvoeging</b>				
	Sloop			
2015	47			
2016	125			
2017	169			
2018	80			
Bron 2018: jaarverslag (kengetallen)				
<b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b>				
	Uitgaven woningverbeteringen woon- en niet-woongelegenheden (euro/vhe)			
2015	-			
2016	482			
2017	496			
2018	614			
Bron 2018: onderhoud 2018				
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>				
	Aantal m2	Aantal in eigendom		
2015	0	0		
2016	4.456	18		
2017	3.236	11		
2018	4.276	8		
Bron 2018: TMS/Ortec (miv 2018 volgens nen-norm bepaald)				
<b>Aankoop/verkoop</b>				
	Aankoop bestaand bezit	Verkoop bestaand bezit	Fusie	
2015	3	17	230	
2016	8	32	568	
2017	4	5		
2018	1	9		
Bron 2018: jaarverslag (kengetallen)				
<p>In 2019 is, in overleg met de desbetreffende gemeenten, een verkoopstop vanuit de verkoopvijver ingevoerd. Aanleiding was de toenemende stroom van statushouders die zo van passende huisvesting konden worden voorzien. In de loop van 2018 is, eveneens na overleg met de desbetreffende gemeente, deze verkoopstop weer opgeheven aangezien de taakstelling fors afnam.</p>				

<b>Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018</b>		Cijfer																										
<i>Bronnen: Aedes benchmark databank / dvi / jaarverslagen Woonservice</i>																												
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>																												
<b>Leefbaarheid</b>																												
	€/vhe																											
2015	62																											
2016	54																											
2017	57																											
2018	57																											
Bron 2018: jaarverslag (functionele indeling)																												
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>																												
<p>Om de kwaliteit van buurten en wijken is de Leefbarometer 2016 ingezet. De barometer bevestigt dat de kwaliteit en leefbaarheid gemiddeld genomen goed is end at er een aantal gebieden meer aandacht verdienen. Deze hebben dat ook gekregen de afgelopen periode. In Veenoord is er een gebiedsvisie opgesteld met partners en in De Monden (gemeente Borger-Odoorn) is er een gebiedsagenda opgesteld en een verdunningsproject samen met bewoners en partners opgepakt.</p> <p>Woonservice zet wijkconsulenten en de vakmannen in voor wijk- en buurtbeheer. Zij zijn de ogen en oren in de wijk. Zij spreken bewoners aan op bijvoorbeeld tuinonderhoud, parkeergedrag etc. De wijkconsulenten faciliteren (via Buurtfonds) en organiseren ook wijkactiviteiten.</p>																												
<b>Aanpak overlast</b>																												
<p>Overlast heeft verschillende oorzaken. De meldingen van overlast worden gerubriceerd. De wijkconsulenten pakken de overlastzaken op. Zij kunnen escaleren naar een wijkteam of sociaal team of de politie als er sprake is van complexere problematiek. Er wordt ook gebruik gemaakt van buurtbemiddeling. Dit wordt ingezet als onafhankelijke bemiddeling bij burenruzies.</p>																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4b0054; color: white;">Soort overlast</th> <th style="background-color: #4b0054; color: white;">Aantal meldingen 2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Achter de voordeur</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Persoonlijk geweld</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Drugs &amp; drugsoverlast</td> <td style="text-align: center;">9</td> </tr> <tr> <td>Huisdieren</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>Ongedierte</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td>Geluidsoverlast</td> <td style="text-align: center;">141</td> </tr> <tr> <td>Tuinonderhoud</td> <td style="text-align: center;">78</td> </tr> <tr> <td>Stank/stankoverlast</td> <td style="text-align: center;">15</td> </tr> <tr> <td>Vervuiling</td> <td style="text-align: center;">34</td> </tr> <tr> <td>Gedrag</td> <td style="text-align: center;">37</td> </tr> <tr> <td>Vandalisme</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td><b>Totaal</b></td> <td style="text-align: center;"><b>363</b></td> </tr> </tbody> </table>			Soort overlast	Aantal meldingen 2018	Achter de voordeur	2	Persoonlijk geweld	15	Drugs & drugsoverlast	9	Huisdieren	24	Ongedierte	6	Geluidsoverlast	141	Tuinonderhoud	78	Stank/stankoverlast	15	Vervuiling	34	Gedrag	37	Vandalisme	2	<b>Totaal</b>	<b>363</b>
Soort overlast	Aantal meldingen 2018																											
Achter de voordeur	2																											
Persoonlijk geweld	15																											
Drugs & drugsoverlast	9																											
Huisdieren	24																											
Ongedierte	6																											
Geluidsoverlast	141																											
Tuinonderhoud	78																											
Stank/stankoverlast	15																											
Vervuiling	34																											
Gedrag	37																											
Vandalisme	2																											
<b>Totaal</b>	<b>363</b>																											

## Bijlage 7 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

Cijfer	Beoordeling
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader. De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.